

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Marcos Júnior de Moura Paula

**ROMPENDO COM [UM] SILÊNCIO: uma crítica ao conhecimento produzido sobre
silêncio organizacional**

Belo Horizonte
2015

Marcos Júnior de Moura Paula

**ROMPENDO COM [UM] SILÊNCIO: uma crítica ao conhecimento produzido sobre
silêncio organizacional**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Deise Luiza da Silva Ferraz

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte
2015

Ficha Catalográfica

P324r
2015 Paula, Marcos Júnior de Moura.
Rompendo com [um] silêncio [manuscrito] : uma crítica ao conhecimento produzido sobre silêncio organizacional / Marcos Júnior de Moura Paula. – 2015.
120 f. : il., tabs.

Orientadora: Deise Luiza da Silva Ferraz.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia (f. 114 -120).

1. Relações trabalhistas – Teses. 2. Trabalho – Aspectos econômicos – Teses. 3. Comportamento organizacional – Teses. 4. Ideologia. I. Ferraz, Deise Luiza da Silva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 331

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM044/2015



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração do Senhor **MARCOS JÚNIOR DE MOURA PAULA**, REGISTRO Nº 564/2015. No dia 29 de abril de 2015, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 27 de março de 2015, para julgar o trabalho final intitulado "**Rompendo com [um] silêncio: uma crítica ao conhecimento produzido sobre silêncio organizacional**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Deise Luiza da Silva Ferraz, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29 de abril de 2015.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Deise Luiza da Silva Ferraz.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti.....
(Universidade Tecnológica Federal do Paraná/PR)

Prof. Dr. Filipe Oliveira Raslan.....
(CEFET/MG)

AGRADECIMENTOS

Muitas são as pessoas que contribuíram para minha formação. As primeiras pessoas foram meu pai, Júlio, e minha mãe, Denise, que não puderam estudar no seu tempo, pois apesar de meus avós trabalharem arduamente todos os dias da semana, a divisão da colheita para com os fazendeiros seus patrões nem sempre lhes deixavam alimento suficiente entre safras. Cada filho era um mão-de-obra de grande importância. Estar na escola era “perda de tempo”, sem contar que quem muito estudava corria o risco de ficar “louco” de tanto ler. Apesar disso, desde que os dois vieram viver em Belo Horizonte na década perdida (1980), sempre deram o seu melhor para que eu e meu irmão estudássemos o máximo possível. Se a faculdade parecia um sonho distante, ainda mais na UFMG, a conquista foi nossa. O mestrado então, na mesma Universidade... Devo aos dois a realização de mais esse sonho.

Agradeço ao meu irmão, Caetano, que muitas vezes tive que negligenciar as conversas que tínhamos para ler os textos ou escrever. Mesmo assim, ele nunca se importou de comprar filmes para que víssemos juntos quando ele percebia que eu estava preocupado ou “pra baixo”. Ainda que fossem filmes que ele mesmo não compraria de livre e espontânea vontade. Os consertos que ele fez no meu computador também em momentos de necessidade foram de grande utilidade. O apoio dele também se faz presente neste trabalho. Posso dizer seguramente que, sem o auxílio do meu irmão e o dos meus pais, minha jornada teria sido mais árdua ou inexecutável. Sem esquecer de agradecer a minha avó de coração, Conceição Porto, sempre tão presente em nossa vida em momentos precisos.

Agradeço também aos meus parentes tanto os que vivem em Belo Horizonte quanto aos que vivem na “região metropolitana” de Ponte Nova, em especial ao Tio Ló, à Tia Dos Anjos, à Tia Geralda e ao Tio Targino. Aos primos Gininho, Maria, Preto, Rosária, Vinício e Viviane pelo convívio muito próximo, apesar dos vários quilômetros que nos separam e aos meus avós Enedina, Raimundo, Efigênia e Paulo por me acolherem em suas casas para passar férias tanto de recreação quanto de leituras furtivas estudando para o vestibular.

Aos meus amigos e minhas amigas desde a época da graduação, Amanda D’Agostini, André Martins, Diego Seabra, Evelyn Justo, Juliana Ferreira, Mariana Campos, Nelma Ruas e Sarah Cavalcanti pelo incentivo à continuidade dos estudos e pelas palavras de apoio quando o

“bicho pegava” . Não posso esquecer também dos meus amigos e amigas tanto recentes quanto mais antigos, especialmente André Pinheiro, Fábio Rodrigo, Alice Müller e Karla Trigueiro pelo apoio e palavras de motivação.

Do meu trabalho, lembro primeiro da Danielle Beloni e da Tatiana Otoni pelo incentivo inicial a realizar o mestrado. Renata Lessa, minha chefe, foi essencial por me apoiar com palavras de incentivo, com um horário mais flexível de trabalho e com uma gestão de nossa equipe muito serena, comprometida e, ao mesmo tempo, descontraída. Clarissa Prado, Fabi Gabino e Eurico Klein, como esquecer os leitores das minhas resenhas e gente que fazia meu dia de trabalho muito bacana? Vocês foram muito importantes por esse apoio. MUITÍSSIMO obrigado.

Agradeço também a minha chefe atual, Lisbete Coutinho, pelo ambiente de trabalho leve, por me permitir tirar abonos, horário mais flexível quando necessário e folgas em momentos cruciais do mestrado e aos meus colegas atuais, especialmente Júnia Costa que já sabia dos meus planos desde que trabalhamos juntos da primeira vez e Djiane Gomes, cujas palavras no dia seguinte ao da minha qualificação foram muito importantes para me tranquilizar.

Agradeço aos meus colegas de mestrado e de doutorado, pessoas muito boas de convívio e conversas. Cito meus colegas de linha, Etienne Barbosa, João Muniz, Lívia Almada e Janaína Drummond pelo bom convívio; meus caros colegas, Felipe Couto, Henrique Caproni, Isabella Reis e Paula Bretas, que merece seu próprio parágrafo, de Estudos Organizacionais, pelo suporte, risadas e leveza de relacionamento. Sem me esquecer também das boas conversas com Getúlio Matos, Eliana Torga, Elis Natt, Kenyth Freitas, Bruno Vilela e Mila Rocha.

À Paula, tenho um agradecimento especial pelo apoio, compreensão e conselhos nos momentos de maior dificuldade no mestrado. Ao carinho e amor que Paula tem me dedicado desde que nos tornamos mais próximos, não posso meramente agradecer, mas tentar retribuir da mesma forma. Adquirir conhecimento é muito importante, conhecer alguém, como Paula, que nos engradece e escreve seu nome em nossa própria história e nos permite escrever o nome na dela própria é importantíssimo e indelével.

Agradeço aos professores do CEPEAD, especialmente Ana Paula Paes e Alexandre Carrieri, que já na graduação nos despertam o espírito crítico. Às funcionárias e aos funcionários da Secretaria do CEPEAD pela cordialidade em nosso atendimento; aos funcionários terceirizados, na figura do José Maria, tão essenciais ao nosso bem-estar e quase invisíveis em nosso cotidiano; não esquecendo, claro, daqueles que trabalham na Biblioteca; muitíssimo obrigado.

Aos professores que participaram da minha banca de qualificação, Carolina Maranhão e Luiz Alex Saraiva, meus agradecimentos sinceros pela contribuição ao aprimoramento de minhas leituras e conhecimentos. À professora Kely Paiva, que foi também membro da banca, um agradecimento especial, não apenas por sua contribuição ao meu aprendizado e crescimento intelectual, como também pelo carinho com que nos ensina e mostra novos caminhos. Agradeço também aos professores da minha banca de defesa Felipe Raslan, Francis Meneghetti e Kely Paiva por terem aceitado contribuir para meu conhecimento avaliando meu trabalho.

Aos colegas do Núcleo de Estudos Críticos em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho são quase que um mestrado à parte, além de nós. Aritana Melo e Patrícia Abreu, duas muito perspicazes nas leituras e generosas no compartilhar tanto o conhecimento quanto as dúvidas que surgem durante o aprendizado. Há também os colegas das Ciências Sociais e da Gestão Pública, Alexandre Souza, Henrique Coelho e Lucas Daniel, que fazem das discussões algo muito rico e produtivo a cada uma de nossas reuniões ou grupo de leituras. Muito obrigado a todos vocês.

À professora Deise Ferraz, minha orientadora, palavras não seriam capazes de agradecê-la da forma mais correta. Quando participei da seleção do mestrado, nunca imaginei que seria orientado por ela, mas tive a fortuna de sê-lo. Poucas vezes na minha vida pude conhecer alguém com tamanha bagagem cultural e, ao mesmo tempo, afetividade ao ensinar e carinho no trato diário. Estou muito feliz de tê-la tido como orientadora. Meu aprendizado teria sido completamente diferente se eu não tivesse tido a chance de conhecer alguém de tamanho conhecimento intelectual, integridade e empatia. Um verdadeiro exemplo de como deve ser conduzida a prática docente e as orientações. Mesmo quando eu fraquejei e achei que não fosse dar conta, ela me incentivou a me esforçar mais, a buscar a superação dos meus limites.

Por último, agradeço a Deus pelas oportunidades e pessoas que Ele tem posto em meu caminho, cujo auxílio e boa vontade têm sido ímpares para meu aprendizado intelectual e de vida.

RESUMO

A capacidade transformadora do trabalho humano tem sido potencializada pela – e potencializa a – cooperação ao longo de diferentes épocas. Segundo Marx (2004), o trabalho é o que nos distingue dos outros animais, pois, ao contrário desses, ideamos antes de agir. O trabalho medeia nosso intercâmbio com a natureza garantindo a produção e reprodução de nossa vida. Para o capital, o trabalho interessa apenas como força de trabalho, como um fator de produção, que realiza a autovalorização do valor. Por meio da cooperação, o capital consegue que o conjunto de forças de trabalho realize junto o que as forças de trabalho isoladas não conseguiriam. Nosso objetivo foi analisar os mecanismos utilizados para a construção de um conhecimento que aperfeiçoa a cooperação no ambiente de trabalho para atender aos interesses do capital, isto é, os estudos sobre silêncio organizacional. Partindo de uma análise onto-prática da ideologia, que analisa o fenômeno pela função social que ele desempenha (VAISMAN, 2010), com o auxílio dos modos de operação da ideologia de Thompson (1995), observamos que os teóricos legitimam os interesses do capital, naturalizam as relações de trabalho heterogeridas, ocultam que a participação poderá levar a maior exploração dos trabalhadores devido ao aumento da produtividade. A participação, que poderia significar maior controle dos trabalhadores sobre o processo de trabalho, significa, isto sim, aumento do controle por parte dos capitalistas, pois os trabalhadores ganham mais responsabilidade para corrigir processos ou produtos sem ganhar a autoridade correspondente. Embora queiram atacar os pressupostos do taylorismo-fordismo que dificultariam a maior participação dos trabalhadores no processo de trabalho, ao buscar tornar os gerentes mais abertos a críticas e *feedbacks* negativos, os autores não renunciam a manter algumas reminiscências daqueles, como a indicação do que seja um bom trabalhador e seu comportamento adequado em unidades produtivas.

Palavras-chave: Cooperação. Ideologia. Processo de Trabalho. Silêncio dos Empregados. Silêncio Organizacional.

ABSTRACT

The manufacturing capacity of human labor has been enhanced by – and enhances the - cooperation over different times. According to Marx (2004), work is what distinguishes us from other animals because, unlike the latter, we devise before acting. The work mediates our exchange with nature ensuring the production and reproduction of our lives. For capital, labor is important just as the workforce as a factor of production, which performs the valorization of value. Through cooperation, the capital gets the labor force set to perform together what isolated labor force could not. Our purpose was to analyze the mechanisms used for the construction of a knowledge that enhances cooperation in the workplace to meet the interests of capital, *i.e.*, the research on organizational silence. From an onto-practical analysis of the ideology, which analyzes the phenomenon by the social role it plays (VAISMAN, 2010), and with the aid of the operating modes of ideology (THOMPSON, 1995), we observed that the scholars legitimize the interests of capital, naturalize hetero-managed work relations, and hide that participation can lead to greater exploitation of workers due to increased productivity. Participation, which could mean enhancing worker control over the work process, means, rather, increased control by capitalists because workers earn more responsibility to correct processes or products without gaining the corresponding authority. Although scholars might have aimed to attack the Taylorism and Fordism assumptions that hinder the greater involvement of employees in the work process, aiming to get managers more open to criticism and negative feedbacks, they have not renounced to hold some reminiscences of these assumptions, as an indication of what a good worker is and their appropriate behavior in production settings.

Keywords: Cooperation. Ideology. Work Process. Employee Silence. Organizational Silence.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. A IDEOLOGIA.....	16
2.1 Enfoques no estudo da Ideologia	19
2.1.1 Enfoque gnosiológico	22
2.1.2 Enfoque ontológico	25
2.2 Modos operativos da ideologia.....	33
3. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	38
3.1 O Taylorismo-Fordismo	38
3.2 O Toyotismo	40
4. METODOLOGIA.....	46
4.1 Objeto empírico e seleção do <i>corpus</i>.....	48
4.2 Síntese dos modos e estratégias ideológicas nos textos	51
5. ANÁLISE	52
5.1 Artigo 1: Silêncio Organizacional	52
5.1.1 Definindo o “silêncio organizacional” e seus agentes.....	60
5.1.2 As “origens” do silêncio	65
5.1.3 Clima de silêncio	70
5.1.4 Proposições: desdobrando as crenças	72
5.1.5 As implicações do silêncio	80
5.2 Artigo 2: Silêncios Aquiescente e Quiescente	82
5.2.1 Silêncio como resposta a injustiças	83
5.2.2 Injusto para quem?.....	84
5.2.3 Tipologias de silêncio: aquiescência e quietude.....	87
5.2.4 Os sistemas de voz.....	92
5.3 Artigo 3: Silêncios Aquiescente, Defensivo e Pró-Social	95
5.3.1 Delimitando o estudo sobre a voz e sobre o silêncio.....	95
5.3.2 Tipologias de Silêncio: Aquiescente, Defensivo e Pró-Social	99
5.3.3 Implicações para a prática: gerentes e colegas de trabalho contra o silêncio...	102
5.4 Síntese	103
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
REFERÊNCIAS	114

1. INTRODUÇÃO

A capacidade transformadora do trabalho humano tem sido potencializada pela – ao mesmo tempo em que potencializa a – cooperação ao longo de diferentes épocas. Segundo Marx (2004), o trabalho é o que nos distingue dos outros animais, pois, ao contrário desses, ideamos antes de agir. O trabalho medeia nosso intercâmbio com a natureza garantindo a produção e a reprodução de nossa vida. No capitalismo, o trabalho é reduzido à força de trabalho; ele continua a ter as características anteriormente mencionadas, mas o que interessa ao capitalista é fazer com que a força do trabalho transfira o valor das matérias-primas e meios de trabalho às mercadorias que produz ao mesmo tempo em que cria valor mediante o trabalho não pago (mais valor), pois somente o trabalho cria riqueza. A cooperação também tem seu caráter particular sob a forma de sociabilidade capitalista sendo uma das chaves do sucesso nesse modo de produção. Por meio dela, é possível que um conjunto de trabalhadores faça o que cada um deles individualmente levaria demasiado tempo para realizar (MARX, 2013). Nesse processo de valorização do capital, controlar o processo de trabalho e a forma como a cooperação ocorre é de fundamental importância, sendo que a Administração desempenha um importante papel nesse processo.

Ao longo do século XX, dois modelos de organização do trabalho foram predominantes: o taylorismo-fordismo até os anos 1970 e a produção flexível dessa época em diante. Cada um desses modelos possui características específicas no que tange à organização do processo de trabalho e na forma que se dá a cooperação entre os trabalhadores. No taylorismo-fordismo, o trabalhador é quase que apenas um apêndice da máquina, não precisa falar ou pensar além do que é pedido, deve apenas executar as ordens de seu superior imediato – que em geral também é um trabalhador (eis um ponto que discutiremos adiante) – de acordo com a cadência da máquina que está operando ou das diretrizes do processo que está executando. Já na produção flexível, é necessário que o trabalhador não apenas receba ordens e as execute silenciosamente, ele precisa também dar sugestões para melhorias no processo de trabalho, que levam a maior produtividade e lucratividade ao empreendimento capitalista. Na produção flexível, há, então, uma “cooperação” mais intensa entre os trabalhadores em prol do capital. Ocorre que, quanto mais produtivo é o trabalhador, maior também é a exploração que ele sofre; quanto mais atende aos interesses do capital, menos tem seus interesses contemplados, de modo que a sofisticação dos modos de intensificar a exploração não é realizada sem

resistências, ainda que sejam resistências individuais e silenciosas. Como conseguir então esse maior nível de cooperação, rompendo as resistências que podem obstaculizar a maior exploração dos trabalhadores? Têm as ciências administrativas alguma ação ativa nesse processo de aprimoramento da cooperação? Como a Administração tem produzido conhecimentos que levam às práticas de cooperação agora requeridas? São perguntas que se impõem aos pesquisadores dessa área que estão comprometidos com uma análise crítica do real. Sobretudo, porque, 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 ideológico.

Tragtenberg (2006, p. 267) afirma que “a Teoria da Administração, até hoje [1974], reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais”. Segundo ele, 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 afasta dessas determinações sociais reais e compõem-se num universo sistemático, organizado, “refletindo deformadamente o real, enquanto **ideologia**” (TRAGTENBERG, 2006, p. 108, grifo do autor). Deformam o real porque buscam atender os interesses de certos setores da sociedade que possuem o poder econômico e político e, nessa busca, as teorias vão sendo modificadas, mas sem perder os vínculos com as teorizações anteriores (TRAGTENBERG, 1971, 2006).

Um estudo que exemplifica o argumento de Tragtenberg (1971; 2006) e reside no campo das resistências individuais, ainda que coletivamente praticada, é o sobre o silêncio, que apresenta entraves à cooperação tal como ela é agora necessária pela acumulação flexível, ambiente no qual é necessário que haja mais participação dos trabalhadores tanto no processo quanto na organização do trabalho. O silêncio se refere à retenção de sugestões, informações ou preocupações sobre um problema ou ponto de vista relevante ou útil a compartilhar com os superiores hierárquicos (MORRISON, 2014). Os pesquisadores buscam compreender porque os trabalhadores escolhem ficar em silêncio em vez de se expressar no ambiente de trabalho, dificultando a comunicação ascendente importante para a tomada de decisões tempestivas e acuradas por níveis gerenciais mais altos (MORRISON, 2014). Podemos questionar até em que ponto os trabalhadores realmente “escolhem” quando falar ou silenciar, pois ambos os comportamentos são incentivados ou reprimidos conforme os interesses de quem controla o

processo de trabalho e possui os meios de produção e os objetos de trabalho, isto é, pelo capitalista ou seus representantes.

Para que interesses dominantes sejam representados como interesses gerais, formas simbólicas podem ser construídas para manter relações de dominação. Thompson (1995, p. 76) argumenta que o “estudar ideologia é estudar as maneiras como o sentido serve para estabelecer e sustentar relações de dominação” e as formas simbólicas correspondentes. O autor indica, inclusive, alguns modos de operação da ideologia e suas estratégias correspondentes de construção simbólica. Considerando, portanto, nossas indagações anteriores, delimitamos a questão de pesquisa para este trabalho, da seguinte forma: como os estudiosos sobre o silêncio organizacional configuraram um determinado saber sobre essa forma de resistência dos trabalhadores visando à manutenção e à sofisticação do processo de exploração?

Nosso **objetivo geral**, assim, é analisar os mecanismos utilizados para a construção de um conhecimento que aperfeiçoa a cooperação no ambiente de trabalho por meio da quebra de determinados silêncios que obstaculizariam o atendimento dos interesses do capital. **Nossos objetivos específicos** são: 1) identificar os artigos teóricos que embasam as pesquisas sobre silêncio organizacional; 2) analisá-los conforme os modos de operação da ideologia e suas estratégias (THOMPSON, 1995); 3) apontar porque esses estudos são ideológicos do ponto de vista ontológico; 4) apontar o que os pesquisadores silenciam para que seu discurso faça sentido.

As pesquisas sobre silêncio partem, em sua maioria, de uma abordagem positivista (BROWN; COUPLAND, 2005; LEYVA-MORAL, 2007; MOURA-PAULA, 2014), mas há também pesquisas de cunho pós-estruturalista (BROWN; COUPLAND, 2005; FLETCHER; WATSON, 2007) ou aquelas que criticam o *mainstream* buscando superar as fraquezas em seus pressupostos teóricos e/ou metodológicos (DONAGHEY *et al.*, 2011). Para Brown e Coupland (2005), além de se compreender os motivos que levam os empregados a ficarem em silêncio, é necessário também que se considere o silêncio como um aspecto do poder e implicado nas tentativas das pessoas de gerenciar impressões. Além de se compreender a estrutura de autoridade das organizações, deve-se também considerá-las como socialmente construídas por seus participantes mediante uma rede de conversações, que se valem e

contribuem para a predominância de certas práticas discursivas. Segundo os autores, as organizações são mais bem compreendidas quando consideradas feitas de muitas camadas, contestadas e fragmentadas (*fractured*). Assim, eles concluem seu artigo indicando que, como o foco das pesquisas têm sido na polifonia dentro das organizações, raramente se tem ouvido o silêncio, pois o foco nos que falam frequentemente faz perder de vista os que ficaram quietos (BROWN; COUPLAND, 2005).

Fletcher e Watson (2007) observam que voz e silêncio são relacionais, de modo que em vez de se falar em tipos de silêncio (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003), talvez fosse melhor pensar em “dimensões” do silêncio. Os autores reconhecem os avanços feitos pela tipologia de Van Dyne, Ang e Botero (2003), mas criticam o fato de que suas tipologias podem levar os pesquisadores a analisar o silêncio no estilo “ou, ou” (*either-or style of analysis*), quando, na verdade, os silêncios podem estar entrelaçados. Isso não quer dizer que os tipos para compreender os motivos não sejam úteis, apenas que é também necessário compreender como fragmentos, conversas, experiências, trocas e emoções são construídas, relacionam-se e entrelaçam-se em retalhos de significados que dão forma e coordenam como as pessoas irão se relacionar em diálogos futuros, trocas e negociações (FLETCHER; WATSON, 2007).

Para Donaghey *et al.* (2001), a literatura (*e.g.*, MORRISON; MILLIKEN, 2000; PINDER; HARLOS, 2001; VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003; TANGIRALA; RAMANUJAM, 2008) faz incursões importantes na pesquisa sobre silêncio dos empregados, embora sua abordagem tenha sido debilitada por um viés gerencialista predominante, que reduz as questões a fazer e as explicações que pode dar. Dos problemas causados por esse viés, os autores destacam que: 1) acreditar que a administração deve se preocupar com o silêncio e tentar retificá-lo, ignorando que muitas áreas da vida organizacional nas quais o silêncio é um expediente para a gerência e que pode haver o desejo de manter o *status quo*; 2) a pressuposição de que os empregados buscam envolvimento ativo na organização e têm preocupações altruístas para com esta, mas que seriam barrados por uma administração falha. Os autores reconhecem que os trabalhos ligados ao pós-estruturalismo de Brown e Coupland (2005) e Fletcher e Watson (2007) avançaram no entendimento do silêncio, embora tenham deixado de lado a organização materialista da produção em favor de uma produção discursiva da organização. Donaghey *et al.* (2011) não acreditam que o que eles chamam de *mainstream* esteja incorreto, apenas que ele deixa de lado o importante papel da administração em

estruturar os silêncios dos empregados em questões variadas dentro das relações de trabalho, que pode ser mais bem compreendido com aportes teóricos de outras áreas, como o institucionalismo na sociologia do trabalho.

Concordamos com Donaghey *et al.* (2011) sobre o fato de as pesquisas do “*mainstream*” serem enviesadas. Acreditamos que os autores tocaram num ponto muito importante da teoria, seu “viés gerencialista” (*managerial bias*), que é ideológico. Concordamos também que os pesquisadores dessa área tenham deixado de lado a organização materialista da produção em favor de uma produção discursiva da organização. Destacamos que, embora haja concordância com as conclusões gerais, elas se dão por motivos distintos, o que justifica pautar nossa análise em uma perspectiva distinta das utilizadas pelos autores aqui apresentados. Considerando as discussões de Löwy (2009), esses autores, ainda que critiquem os avanços feitos por seus interlocutores, não os superam, posto que seguem comprometidos com os mesmos objetivos finais: aprimorar os mecanismos de exploração dos trabalhadores. Eis o problema do mirante e seus horizontes (LÖWY, 2009). Logo, pautamos nossa análise pela teoria marxiana da ideologia e acreditamos que a importância do processo de trabalho para a valorização do capital seja o principal motivo para que os estudos sobre voz e silêncio sejam conduzidos pelos pesquisadores da Administração da maneira que são.

A primeira contribuição do nosso trabalho está relacionada à abordagem que daremos ao tema. Embora haja críticas à forma como os pesquisadores têm desenvolvido a teoria do silêncio organizacional, os autores estrangeiros não têm desnaturalizado a própria “organização”. Mais do que isso, nenhum dos trabalhos pesquisados buscou estudar a questão ideológica na teoria tendo Marx como referência. Nossos esforços somam-se ao de Moreira *et al.* (2014), com o objetivo de desvendar as manifestações ideológicas do conhecimento produzido pela Administração. Assim, o uso da teoria de Marx, e a de pesquisadores posteriores, ajudou compreender como os teóricos constroem o sentido do que é o silêncio organizacional, ao mesmo tempo em que deixam lacunas em seu próprio discurso para que ele seja coerente. A semelhança na análise decorre do fato de estarmos vinculados a um mesmo projeto de pesquisa¹ –, que pretende estudar as mediações discursivas efetuadas no ensino a futuros gestores. Só que, em vez de focarmos em livros, focamos um estudo que, apesar de estar crescendo e já ter sido identificado um possível *mainstream*, ainda não está consolidado

¹Chamada Pública MCTI/CNPq N° 14/2013 – Universal: Processo 477693/2013-0, desenvolvido no Núcleo de Estudos Críticos sobre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

ao ponto de ser assunto para os manuais. O que não significa que não haja autores, como Robbins, Judge e Sobral (2010), que citem o silêncio e os entraves que ele causa em seus manuais.

A pesquisa brasileira sobre silêncio tem se desenvolvido sem se vincular necessariamente à teoria que analisaremos aqui², o que não significa que ela não poderá influenciar trabalhos futuros, pois já existem autores brasileiros que utilizam essa literatura como fonte teórica principal ou secundária para consecução de seus trabalhos. Em anais de congressos, há o trabalho de Maia e Maia (2008), que utiliza os conceitos de voz e silêncio como resistência à mudança e o trabalho de Borges *et al.* (2014) se apropriando do conceito de silêncio organizacional para estudar, mediante o discurso, como dois papas trabalhavam a noção do tabu relativo à homossexualidade na Igreja Católica. Em periódico, além do nosso (MOURA-PAULA, 2014), há o trabalho de Nogueira e Tomei (2013), que estuda o silêncio entre os fatores que contribuem para a resistência à mudança. Mais do que chamar a atenção dos estudiosos sobre o caráter ideológico dos estudos que vêm sendo feitos por teóricos estrangeiros, contribuímos ao apresentar para o leitor as artimanhas que o capital utiliza para legitimar seus interesses. Como bem indica Faria (2004), é necessário conhecer as “artimanhas” do poder para não ser (tão) vítima do seu controle.

Assim, para seguir com as colocações do autor e desvendar as “artimanhas” que existem no processo de trabalho sob o sistema do capital, estruturamos a dissertação da seguinte forma. No segundo tópico, apresentamos os enfoques sob os quais a ideologia tem sido estudada e seus modos e estratégias de operação. No terceiro, apresentamos a crise do taylorismo-fordismo e a emergência da produção flexível, que requer maior participação dos trabalhadores no processo de trabalho. No quarto, apresentamos nossa Metodologia. No quinto, analisamos os textos que dão embasamento teórico à pesquisa sobre o silêncio organizacional. Por fim, no sexto tópico, fazemos nossas Considerações Finais.

² Nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, temos: Ayres e Gomes (2009) pesquisando como o silêncio, dentro do mar, ajuda construir as identidades de mergulhadores *scuba*; Cavazza *et al.* (2014), que pesquisam os não ditos (silêncios) dos discursos durante a seleção para participação em um programa de *trainee*; Nascimento e Cruz (2014), para quem o silêncio é uma forma dificultar ou impedir o acesso de pesquisadores ao campo, principalmente quando são críticas e interpretativas sobre o controle gerencial. Em periódicos: Freitas (2001), que indica que o silêncio pode encobrir o assédio moral e o sexual no trabalho; Vieira *et al.* (2002), que estudam o silêncio na relação entre empresas; e Flach e Antonello (2011), que estudam o silêncio como pausa necessária à aprendizagem nas organizações.

2. A IDEOLOGIA

O que poderia ser mais objetivo do que um dicionário, pergunta Mészáros (2004), afinal, como os quadros de horários e destinos dos trens, os dicionários devem dar uma informação factual ao seu leitor, que evitem que ele se desvie de seu caminho. O autor observa, entretanto, que mesmo o dicionário não apresenta neutralidade, uma vez que fornece sinônimos brandos para “conservador” e mais duros para “revolucionário”. “Isto pode ser uma surpresa para muitos. No entanto, a verdade é que em nossas sociedades tudo está ‘impregnado de ideologia’, quer a percebamos, quer não.” (MÉSZÁROS, 2004, p. 57). Considere-se ainda que “a ideologia dominante tem uma grande vantagem na determinação do que pode ser considerado um critério legítimo de avaliação do conflito, já que controla efetivamente as instituições culturais e políticas da sociedade” (MÉSZÁROS, 2004, p. 59).

Segundo Marx e Engels (2007), a ideologia consiste em fazer com que interesses particulares sejam vistos como interesses universais. A burguesia, até sua ascensão ao poder, foi revolucionária e representou o interesse de toda a sociedade oprimida pelo feudalismo. Entretanto, ao assumir o poder, suas ideias já não mais representavam os interesses da sociedade como um todo (MARX; ENGELS, 2007). Embora ela pregasse a liberdade para todos, ela mesma conseguiu sua liberdade de comércio (PRESTES MOTTA, 1992) e de exploração da força de trabalho. Para manter-se assim, a burguesia precisa, por exemplo, criar um ideário que explique porque o trabalhador explorado é “livre”, embora ele de fato não o seja. Se na corveia o trabalhador conseguia distinguir claramente o quanto trabalhava para si e o quanto trabalhava para o senhor, com o trabalho assalariado dificulta-se essa identificação, dando a impressão de que todo o trabalho realizado é pago (MARX, 2013).

As ideologias existem porque há coisas sobre as quais não se deve pensar, tampouco falar (EAGLETON, 1997). No discurso ideológico há “silêncios”, “lacunas” e “brancos” que se fossem preenchidos destruiriam a coerência ideológica (CHAUÍ, 1981). O modo imediato do **aparecer** (o fenômeno) social, na ideologia, é considerado o próprio **ser** (a realidade social) (CHAUÍ, 1981). Esse aparecer não significa aparência no sentido de falso, mas “aparência no sentido de que é uma maneira pela qual o processo **oculto**, que produz e conserva a sociedade, se **manifesta** para os homens” (CHAUÍ, 1981, p. 19, grifo da autora). Conforme Chauí (1981, p. 21), mediante a ideologia “são montados um imaginário e uma lógica de identificação

social com função precisa de escamotear o conflito, dissimular a dominação e ocultar a presença do particular, e enquanto particular, dando-lhe aparência do universal”. Imaginário não significa fantasia ou irrealidade, mas sim um “conjunto coerente e sistemático de imagens e representações tidas como capazes de explicar e justificar a realidade concreta” (CHAUÍ, 1981, p. 21).

Conforme Eagleton (1997), é possível definir a ideologia de seis maneiras diferentes. Na primeira delas, a ideologia é o processo de produção de ideias, crenças e valores da vida social, uma definição política e epistemologicamente neutra e que se assemelha ao termo “cultura”. A ideologia, ou cultura, denotaria “todo o complexo de práticas significantes e processos simbólicos em uma sociedade particular”, aludindo ao modo como os indivíduos vivenciam suas práticas sociais, “mais do que as próprias práticas, que seriam o âmbito da política, da economia, da teoria da afinidade etc.” (EAGLETON, 1997, p. 38). Essa acepção de ideologia é, contudo, mais ampla que “cultura”, que se restringiria ao trabalho intelectual e artístico de valor reconhecido, entretanto é mais restrita que a definição antropológica de “cultura”, que engloba todas as práticas e instituições de uma forma social. Se por um lado essa acepção enfatiza a determinação social do pensamento, oferecendo um poderoso antídoto ao idealismo, ela silencia a questão do conflito político. “Ideologia significa mais do que meramente, digamos, as práticas significantes que uma sociedade associa ao alimento; envolve as relações entre esses signos e os processos de poder político” (EAGLETON, 1997, p. 39).

Um segundo significado de ideologia, menos geral, diz respeito às ideias e crenças (falsas ou verdadeiras) que simbolizam as condições e experiências de vida de uma classe ou grupo específico, socialmente significativo. Ideologia se aproximaria aqui de “visão de mundo”, embora seja possível afirmar que as visões de mundo se ocupam, de modo geral, com assuntos fundamentais, tais como a significado da morte ou o lugar dos seres humanos no Universo, “ao passo que a ideologia poderia estender-se a questões como de que cor pintar as caixas de correio” (EAGLETON, 1997, p. 39).

Um terceiro significado está relacionado à promoção e legitimação de interesses de grupos sociais tendo em vista interesses opostos. Os interesses em questão devem ser relevantes no sentido de apoiar ou desafiar determinada forma de vida política, sendo a ideologia aqui vista

como um campo discursivo em que poderes sociais colidem sobre questões centrais para a reprodução do poder social como um todo. “A ideologia se apresenta aqui não como um discurso verídico, mas como um tipo de fala retórico ou persuasivo, mais preocupado com a produção de certos efeitos eficazes a propósitos políticos do que com a situação ‘como ela é’” (EAGLETON, 1997, p. 39). Segundo o autor, chega a ser irônico que, nessa acepção, a ideologia possa ser considerada por alguns como excessivamente pragmática e por outros como muito pouco pragmática, fora da realidade e inflexível.

Um quarto significado mantém a promoção e legitimação de interesses setoriais, mas a restringe às atividades do poder social dominante, o que supõe que tais ideologias dominantes possam contribuir para unificar uma formação social de maneiras convenientes aos seus governantes. Não se trata apenas da imposição de ideias, mas da garantia de que haverá cumplicidade das classes e grupos subordinados etc. Essa acepção ainda é epistemologicamente neutra (EAGLETON, 1997).

Numa quinta definição, a ideologia significaria ideias e crenças que ajudam a legitimar os interesses da classe ou grupo dominante mediante, sobretudo, a distorção e a dissimilação. Eagleton (1997, p. 39-40) chama a atenção para o fato de que nessas duas últimas definições “nem todas as idéias de um grupo dominante precisam ser consideradas ideológicas, pois algumas delas podem não promover particularmente seus interesses e outras podem fazê-lo sem recorrer à impostura”.

Já o sexto significado de ideologia tem a ver com crenças falsas ou ilusórias, mas consideradas originárias não dos interesses de uma classe dominante, mas da estrutura material do conjunto da sociedade como um todo. De acordo com Eagleton (1997), pode ser encaixada aqui a teoria do fetiche da mercadoria de Marx (2013).

Dessas definições de ideologia que Eagleton (1997) nos apresenta, vemos claramente que a preocupação epistemológica caracteriza algumas delas. De acordo com Vaisman (1996; 2010), a ideologia tem sido estudada dentro de dois enfoques: um gnosiológico/epistemológico, que está preocupado com a verdade e falsidade do conhecimento e outro ontológico, preocupado em entender qual a função das ideias em determinados contextos da vida social. A seguir apresentamos brevemente esse dois enfoques.

Nosso objetivo não é fazer uma revisão exaustiva desses dois enfoques, apenas apresentar seus principais pontos conforme estudo de Vaisman (1996; 2010), cujo trabalho é corroborado pelo de outros autores (COSTA, 2006; RANIERI; SILVA, 2011; SILVA, 2012) que buscam compreender a ideologia também ontologicamente, em vez de focarem apenas a questão gnosiológica.

2.1 Enfoques no estudo da Ideologia

Antes de entrar diretamente na questão dos enfoques que mencionamos anteriormente, faremos uma rápida contextualização sobre o histórico do estudo da ideologia³. Destutt de Tracy pretendia criar uma ciência que estudasse as ideias, suas origens, daí o termo “ideologia” (EAGLETON, 1997; THOMPSON, 1999; KONDER, 2002). De Tracy introduz o termo e concebia a ideologia como uma nova disciplina filosófica, que deveria incorporar os resultados mais significativos de todas as outras (THOMPSON, 1995; KONDER, 2002). Eagleton (1997) esclarece que, no princípio, os ideólogos eram filósofos empenhados em esclarecer a base material do pensamento humano, não acreditando, assim, que as ideias fossem misteriosas, independentes de condicionamento externo. “A ‘ideologia’ era uma tentativa de restituir as idéias a seu domínio, enquanto produtos de certas leis mentais e fisiológicas” (EAGLETON, 1997, p. 65).

Para Eagleton (1997), os ideólogos do Iluminismo, combatentes das ideias que sustentavam a velha ordem feudal e religiosa, eram porta-vozes da burguesia revolucionária no Século XVIII, sendo seu projeto reconstruir a sociedade de alto a baixo em bases racionais, partindo da filosofia empírica de John Locke e de que as ideias humanas derivariam muito mais de sensações do que de qualquer força inata ou transcendental.

Por outro lado, o apelo a uma natureza desinteressada, à ciência e à razão, em oposição à religião, à tradição e à autoridade política, simplesmente mascarava os interesses de poder a que essas nobres noções secretamente serviam. Poderíamos então arriscar o paradoxo de que a ideologia nasceu como uma crítica totalmente ideológica da ideologia. Ao iluminar o obscurantismo da velha ordem, lançou sobre a sociedade uma luz ofuscante, que cegou homens e mulheres para as fontes sombrias dessa claridade (EAGLETON, 1997, p. 66).

³ Como não objetivamos aqui fazer uma ampla revisão da literatura sobre ideologia, mas sim focar em autores que acreditamos podem nos ajudar a tratar diretamente do nosso objeto e que mantém ligações teóricas com Marx, sugerimos, para uma revisão mais ampla sobre os vários autores que se têm dedicado ao estudo da ideologia: Eagleton (1997) e Konder (2002). Zizek (1996) também traz uma coletânea que discute a ideologia, estando nela o famoso ensaio de Louis Althusser (1996) sobre a ideologia e os aparelhos ideológicos de estado.

Os ideólogos buscavam conhecer o funcionamento da mente para construir uma sociedade racional, numa perfeita engenharia social em que a razão ajudaria a moldar o ambiente social modificando as próprias ideias humanas acerca deste (EAGLETON, 1997). Mesmo Napoleão Bonaparte se inspirara em algumas das ideias de De Tracy e seus companheiros ideólogos ao voltar do Egito em 1799 para elaborar uma nova constituição para a França (THOMPSON, 1995). Napoleão, todavia, percebeu que os ideólogos de certa forma queriam ensiná-lo a governar e os acusou do fracasso e declínio pelo qual seu governo passava, pois os ideólogos não entenderiam o “coração dos homens” nem aprendiam “as lições da história” (EAGLETON, 1997; THOMPSON, 1999; KONDER, 2002).

O sentido positivo do termo ideologia é substituído pelo negativo dado por Napoleão (THOMPSON, 1995; KONDER, 2002). Apesar de ter uma inteligência filosófica medíocre (KONDER, 2002), Napoleão percebeu um problema sério entre a história e as expectativas desmedidas dos ideólogos, pois o projeto de Destutt de Tracy e seus companheiros não ajudava os homens do século XIX a compreenderem os movimentos mais acelerados e de transformação contraditórios pelos quais começavam a passar as sociedades, como a francesa, em fase de industrialização.

Faltava à **ideologia**, tal como os ideólogos a propunham, algo que, sintomaticamente, também faltava ao imperador que a repelia: a capacidade de se debruçar com **espírito crítico e autocrítico** sobre os conflitos internos do conhecimento humano em ligação com as mudanças históricas.

Algumas indagações precisavam ser formuladas mais incisivamente. As causas das transformações históricas, das modificações na vida social, eram causas exteriores aos homens? Ou eram os homens que faziam a história? (KONDER, 2002, p. 24, grifo do autor).

Segundo Konder (2002, p. 24), faltava aos franceses, para uma reflexão mais aprofundada acerca da ideologia, assimilar um pressuposto que não lhes estava disponível: “uma nova abordagem dos problemas do **sujeito** como construtor do conhecimento (Kant) e como criador da própria realidade conhecida (Hegel)”. Para Sader (2007), a busca do conhecimento e da verdade pelo pensamento humano sempre partiu da dicotomia entre sujeito e objeto. Entretanto, na passagem do século XVIII para o XIX os principais representantes do idealismo clássico alemão – Hegel e Kant, principalmente – enfrentaram com disposição radical o desafio de repensar a relação sujeito/objeto conforme as novas condições históricas,

em que os indivíduos, em número crescente, começavam a se reconhecer como sujeitos capazes de se afirmar sobre os objetos, “intervindo, de algum modo, no processo histórico de mudança da realidade ‘objetiva’” (KONDER, 2002, p. 25).

Hegel desafia o pensamento aristotélico que identifica a verdade com a ausência de contradição (SADER, 2007). Para a lógica formal uma coisa é igual a si mesma ou diferente de si mesma, mas nunca igual a si mesma e igual a outra coisa; se assim fosse, ter-se-ia uma contradição, indicação insofismável de uma falsidade (SADER, 2007). Hegel rompe com a lógica formal, pois para este autor a contradição, muito mais do que falsidade, aponta para a apreensão da dinâmica essencial de cada fenômeno. “Hegel reivindica o conceito de contradição, não como sintoma de falsidade, mas como motor do movimento do real” (SADER, 2007, p. 11). No caso da dicotomia sujeito e objeto, Sader (2007) explica que esta era condição da reflexão epistemológica e da forma de compreensão da inserção do homem no mundo. Em vez de se indagar sobre se o objeto pode ser apreendido pelo sujeito ou em que medida o sujeito determina ou é determinado pelo objeto, Hegel busca as razões pelas quais o sujeito e objeto aparecem contrapostos e diferenciados (SADER, 2007).

A dialética de Hegel questiona a concepção de objetividade, sendo o maior desafio questionar o que se costuma aceitar como dado, isto é, por que o mundo nos aparece como uma grande divisão entre sujeito e objeto? Por que o mundo parece alheio a nós? (SADER, 2007). “Para responder a essas questões, Hegel introduz no pensamento filosófico a noção de trabalho, uma noção altamente corrosiva para as pretensões a-históricas e sistemáticas do pensamento tradicional” (SADER, 2007, p. 10). O conceito de trabalho, posteriormente redefinido por Marx (2013), permite rearticular a relação entre sujeito e objeto, “mediante a versão de que os homens produzem a realidade inconscientemente” (SADER, 2007, p. 10). Conforme Sader (2007), o conceito de alienação é introduzido junto com o de trabalho.

Com Marx e Engels (2007), o estudo da ideologia é aprofundado, pois os autores puderam superar os estudiosos franceses ao mesmo tempo em que puderam aproveitar o trabalho de Hegel e superá-lo. “O roteiro d’A Ideologia Alemã retoma a trajetória de Hegel, mas se vale de instrumentos distintos e desemboca em caminhos muito diferentes. Para Hegel, é necessário começar pela crítica das ilusões do conhecimento – o que Marx e Engels passaram a cunhar como **ideologia**” (SADER, 2007, p. 11). Sader (2007, p. 11) prossegue indicando

que “Hegel aponta duas dessas ilusões: tomar as coisas por sua forma de aparição e relegar o real para um mundo completamente separado das suas aparências”. Sader (2007, p. 11) explica que para Hegel:

Esses níveis de apreensão da realidade correspondem a níveis efetivamente existentes do real, porém segmentados, separados uns dos outros e sobretudo do significado que engloba a ambos. O mundo que nos aparece sob a dicotomia entre sujeito e objeto, entre subjetividade e objetividade, tem de ser desvendado nas suas raízes, para compreendermos o porquê dessa cisão, enquanto as ilusões mencionadas optam por um dos dois polos e os absolutizam. A apreensão da verdade do real consiste justamente na explicação da forma pela qual o real se desdobra em sujeito e objeto.

Para Hegel existem dois movimentos. No primeiro, o mundo perde sua unidade, duplica-se, cinde-se, havendo uma dicotomia entre o mundo sensível e o suprassensível. Assim, surgem a alienação, o estranhamento, “a consciência que não se reconhece no mundo e o mundo como realidade alheia à consciência” (SADER, 2007, p. 12). No segundo, a consciência em si torna-se consciência para si, isto é, o real retoma a unidade perdida. “O caminho da razão é portanto o caminho do reconhecimento da cisão e de sua raízes, em seguida, de sua superação e do restabelecimento de sua unidade” (SADER, 2007, p. 12). Ao mesmo tempo em que Hegel nos lega um avanço enorme ao apontar a importância do trabalho, sua análise, presa ao idealismo, traz também problemas. Marx e Engels (2007) buscam superar esses problemas, pois sua filosofia se eleva da terra ao céu, e não do céu para terra como fazia Hegel e seus seguidores. A análise idealista da ideologia cede lugar a uma análise materialista do fenômeno. Dentro do marxismo, há correntes que buscam estudar a validade ou não das ideias, analisando gnosiologicamente o fenômeno, como também os que buscam compreendê-lo ontologicamente. Vejamos essa questão mais de perto.

2.1.1 Enfoque gnosiológico

A relação entre verdadeiro e falso sempre chamou atenção de boa parte daqueles que trataram do conceito de ideologia (RANIERI; SILVA, 2011). Ranieri e Silva (2011) observam que um significativo número de trabalhos tende a desenvolver sua análise a partir do ponto de vista gnosiológico, isto é, a partir da teoria do conhecimento. Desta feita, o estudo da ideologia seria anterior ao próprio De Tracy, já havendo a discussão de ideologia em Bacon quando este estuda as *idola* que poderiam impedir o acesso ao conhecimento verdadeiro (VAISMAN, 1996; RANIERI; SILVA, 2011). “Descartado o sentido originário, mas não mais corrente de

ideologia como **ciência das idéias**, encontramos-nos frente a outros usos, mas principalmente pensamento **falso, deformado, enganoso**” (VAISMAN, 1996, p. 12, grifos da autora). Haverá autores, então, 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 é empregado por Engels numa correspondência a Mehring (VAISMAN, 1996; KONDER, 2002). 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 algum sentido, ainda que ínfimo, à experiência das pessoas, “devem ajustar-se, em alguma medida, ao que elas conhecem da realidade social com base em sua interação prática com esta” (EAGLETON, 1997, p. 26). Segundo Eagleton (1997, p. 27), as ideologias para terem êxito precisam ser mais do que ilusões impostas e, em que pese todas as suas inconsistências, elas “devem comunicar a seus sujeitos uma versão da realidade social que seja real e reconhecível o bastante pra não ser peremptoriamente rejeitada”. Embora se possa considerar que alguém faça algo com base em uma “falsa consciência”, deve-se considerar “que o processo de ideologia é **maior** do que a falsa consciência, que ele **não se reduz** à falsa consciência, já que incorpora em seu movimento conhecimentos verdadeiros” (KONDER, 2002, p. 49, grifo do autor).

Eagleton (1997, p. 98-99) argumenta, ainda, que “a ideologia burguesa é falsa não tanto por que distorce, inverte ou nega o mundo material, mas porque é incapaz de ir além de certos limites estruturais da sociedade burguesa como tal”. Para o autor, a ideologia burguesa pode ser falsa conforme alguma realidade social putativa, o que não significa que ela seja falsa conforme a situação presentemente é, tal como ela se apresenta. Segundo ele,

Muito do que as ideologias dizem é verdadeiro e seria ineficaz se não o fosse, mas as ideologias também têm muitas proposições que são evidentemente falsas, e isso não tanto por causa de alguma qualidade inerentemente falsa, mas por causa das distorções a que são submetidas nas suas tentativas de ratificar sistemas políticos injustos, opressivos (EAGLETON, 1997, p. 193).

A comparação que Marx faz sobre a inversão da ideologia ser como numa câmara escura (MARX; ENGELS, 2007) também gerou certa confusão entre os teóricos posteriores. Segundo Konder (2002), essa comparação foi um recurso para auxiliar na explicação, mas a questão ideológica é mais complexa que uma questão de óptica. Segundo Vaisman (1996, p.

187), Marx se refere à inversão ontológica realizada pelos jovens hegelianos, pois “a inversão não remete à idéia falsa, mas à **falsidade** de que as idéias gerem o ser”. A autora prossegue, pois dizer que “‘em toda ideologia os homens e suas relações aparecem invertidos’, é denunciar a **inversão ontológica** especulativa onde o mundo efetivamente existente é concebido como produto da ideia, das representações, em suma, da consciência” (VAISMAN, 1996, p. 187). A preocupação marxiana está relacionada ao próprio ser, 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, independente de sua apreensão cognitiva ser falsa ou verdadeira sob o ponto de vista da teoria do conhecimento” (RANIERI; SILVA, 2011, p. 183).

Assim, Vaisman (1996) aponta que alguns dos intérpretes de Marx e pensadores comprometidos com o marxismo, deixaram, de certa forma, de apreender parte da riqueza da teorização do autor. Louis Althusser, por exemplo, ao buscar colocar o marxismo no cerne da ciência e livrá-lo da vulgata estalinista, cometeu alguns equívocos importantes, como fazer uma leitura marcadamente anti-humanista da obra de Marx, tirando o sujeito do centro da história, pois ter o sujeito como alguém que faz sua história seria, em si, “ideológico” (VAISMAN, 1996; 2006; EAGLETON, 1997). “Althusser é anti-humanista, é igualmente anti-historicista, cético quanto a toda concepção de ‘um sujeito de classe’ e firma em sua crença de que a ciência do materialismo histórico é inteiramente independente da consciência de classe” (EAGLETON, 1997, p. 124).

Para Vaisman (2010, p. 42), “ideológico, na perspectiva althusseriana, é todo enunciado que, em termos puramente epistemológicos, configura-se de modo oposto àquela que seria a função teórica ou função de conhecimento”. A preocupação de Althusser estaria muito mais relacionada em separar o que é ciência e ideologia, em estabelecer critérios de verdade e falsidade do conhecimento. A ideologia seria ilusória e deformadora do real. Como indicam Marx e Engels (2007), a ideologia deve ser analisada conforme casos concretos, conforme as relações sociais e políticas de cada período sócio-histórico. Althusser (2006) parece desconsiderar quando Marx argumenta que os seres humanos ao nascerem, herdaram as condições materiais de existência de seus antepassados, podendo modificá-las conforme sua atividade sensível. Althusser (2006) parece acreditar que apenas os cientistas seriam capazes de desvendar a ideologia, pois:

A ideologia em virtude de sua anterioridade em relação aos indivíduos concretos, ela pré-configura e pré-forma os sujeitos, inclusive na esfera das vontades e dos sentimentos; ela se produz num universo imaginário, onde os indivíduos passam a se identificar enquanto sujeitos, por meio do reconhecimento interpelativo; há uma interiorização desse tecido imaginário que possui a capacidade de permanecer invisível, e da sua fluência espontânea escapa ao controle de todos, com exceção, é claro, dos cientistas (VAISMAN, 1996, p. 94).

A teoria de Althusser radicaliza o critério científico-gnosiológico do estudo da ideologia (VAISMAN, 1996), que se tornou “fundamental e praticamente exclusivo na determinação do que é e do que não é ideologia” derivando “do predomínio no campo filosófico da questão do conhecimento”, acabando por deprimir “o interesse pela questão ontológica” (VAISMAN, 2010, p. 45). Vaisman (1996) propõe, então, resgatar o enfoque ontológico de Marx à temática, recorrendo a Lukács, principalmente a sua “Ontologia do Ser Social”⁴. “A recuperação da ontologia na perspectiva lukacsiana é a afirmação de que o real existe, o real tem uma natureza e esta existência e esta natureza são capturáveis intelectualmente” (VAISMAN, 2010, p. 45). Conforme Vaisman (1996), na medida em que essa natureza da coisa é capturável, ela pode ser modificada pela ação cientificamente instruída, ideológica e conscientemente conduzida pelo homem. “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 busca em sua “Ontologia” refutar o critério gnosiológico como adequado para determinar as manifestações ideológicas (VAISMAN, 1996; 2010).

2.1.2 Enfoque ontológico

Segundo Sader (2007), o acerto de contas de Marx e Engels com os hegelianos de esquerda começa com Ludwig Feurbach, que os havia influenciado. Feurbach se propôs a criticar o idealismo de Hegel partindo das ilusões psicológicas como vistas a identificar a alienação religiosa, que seria a forma mais típica de alienação. “Para Feuerbach, a capacidade de abstração está na origem da alienação religiosa, em que o homem projetaria suas características, elevadas ao infinito, em um ser externo ao homem”, assim, “em vez de ser

⁴ LUKÁCS, Georg. **Per l’Ontologia dell’Essere Sociale**. Roma: Editori Riuniti, 1976 (V. I); 1981 (V. II e V. III). A “Ontologia do Ser Social” já conta com tradução brasileira, sendo a ideologia discutida no segundo volume da obra (LUKÁCS, 2013).

criado por Deus, como acredita a visão religiosa, é o homem quem cria Deus” (SADER, 2007, p. 12). O problema é que Feurbach não incorpora a categoria trabalho em sua análise e “assim a superação das ilusões se reduz a um processo de desmistificação, retomando a forma mais clássica do idealismo – o da primazia da consciência sobre a realidade” (SADER, 2007, p. 12).

Marx e Engels (2007), ao criticarem o materialismo sem história e a história sem materialismo de Feuerbach e a própria ideologia em voga entre os alemães de que eles seriam isentos de pressupostos, partem de um pressuposto básico: o de que os homens têm que ter condições de viver para fazer a história. Dessa necessidade básica de produzir os meios para sua existência decorrem quatro atos históricos: 1) produção dos meios materiais para satisfazer suas necessidades básicas de comer, beber, vestir-se etc.; 2) ao satisfazer suas primeiras necessidades, novas necessidades são criadas; 3) reprodução biológica e social dos homens; 4) a cooperação social, por meio da qual ocorre a produção da vida (tanto própria quanto alheia) (MARX; ENGELS, 2007). Os autores concluem que:

Segue-se daí que um determinado modo de produção ou uma determinada fase industrial estão sempre ligados a um determinado modo de cooperação ou a uma determinada fase social – modo de cooperação que é, ele próprio, uma “força produtiva” –, que a soma das forças produtivas acessíveis ao homem condiciona o estado social e que, portanto, a “história da humanidade” deve ser estudada e elaborada sempre em conexão com a história da indústria e das trocas. (MARX; ENGELS, 2007, p. 34).

Tendo exposto sobre os quatro atos históricos, Marx e Engels (2007) falam então da consciência dos homens. Mas ela não é a consciência idealista, pura, ela é uma consciência material, que tem na matéria sua base de possibilidades, esta se manifestando pela linguagem. A linguagem é tão antiga quanto a consciência, sendo ela a consciência real, prática, que existe tanto para um único homem quanto para todos os outros homens (MARX; ENGELS, 2007). Para eles, “a linguagem nasce, tal como a consciência, do carecimento, da necessidade de intercâmbio com outros homens. Desde o princípio, portanto, a consciência já é um produto social e continuará sendo enquanto existirem homens” (MARX; ENGELS, 2007, p. 35). Eles consideram também que:

A produção de idéias, de representações, da consciência, está, em princípio, imediatamente entrelaçada com a atividade material e com o intercâmbio material dos homens, com a linguagem da vida real. O representar, câmbio material dos homens, com a linguagem da vida real. O representar, o pensar, o intercâmbio

espiritual dos homens aparecem, aqui, como emanação direta de seu comportamento material. O mesmo vale para a produção espiritual, tal como ela se apresenta na linguagem da política, das leis, da moral, da religião, da metafísica etc. de um povo. Os homens são os produtores de suas representações, de suas idéias e assim por diante, mas os homens reais, ativos, tal como são condicionados por um determinado desenvolvimento de suas forças produtivas e pelo intercâmbio que a ele corresponde, até chegar às suas formações mais desenvolvidas. (MARX; ENGELS, 2007, p. 94).

Em outra obra, os autores indicam que “os homens fazem sua própria história; contudo não a fazem de livre e espontânea vontade, pois não são eles que escolhem as circunstâncias sob as quais ela é feita, mas estas lhes foram transmitidas assim como se encontram” (MARX; ENGELS, 2011a, p. 25). Isso não significa imutabilidade, pois a história é nada mais do que o suceder de gerações distintas, em que cada uma explora os materiais, os capitais e as forças de produção que lhe foram transmitidos, ou seja, as gerações continuam a atividade de suas predecessoras em novas condições, podendo realizá-la de maneira completamente diferente (MARX; ENGELS, 2007).

Marx e Engels (2007) explicam que, se separarmos as ideias da classe dominante e as tornarmos autônomas na análise do curso da história, vamos permanecer no plano de afirmação de que nesta ou naquela época dominaram tais ou quais ideias. Assim, quando desconsideramos as condições de produção e os produtores dessas ideias, podemos dizer que na época da aristocracia dominaram os conceitos de honra, fidelidade etc. e que na da burguesia dominam os de liberdade, igualdade etc., sendo que a própria classe dominante imagina isso (MARX; ENGELS, 2007). Embora possa parecer que as ideias estejam em contradição com as relações sociais existentes, essa contradição não se estabelece realmente entre as ideias e o mundo, pois o mundo social é contraditório (CHAUÍ, 2010). Chauí (2010) deixa claro que as contradições reais são aquelas entre as forças produtivas, ou relações de produção, e as relações sociais.

Segundo os autores, houve momentos em que uma classe revolucionária, para tomar o lugar da classe dominante, precisou apresentar seus interesses como interesses comuns de todos os membros da sociedade (MARX; ENGELS, 2007). Ela teve obrigação de dar a forma de universalidade às suas ideias, “a apresentá-las como as únicas racionais, universalmente válidas. A classe revolucionária, por já se defrontar desde o início como uma **classe**, surge não como classe, mas sim [...] como a massa inteira da sociedade diante da única classe dominante” (MARX; ENGELS, 2007, p. 48-49, grifo dos autores). Uma vez tomando o

poder, a nova classe dominante continua a propagar seus interesses como sendo universais, mas agora eles já não aparecem como necessidades das relações materiais, mas sim como a evolução das ideias, tendo por objetivo manter seu domínio sobre as outras classes (MARX; ENGELS, 2007). Dito isso, podemos buscar aumentar nossa compreensão sobre como o fenômeno ideológico é compreendido dentro do marxismo.

No campo do marxismo, sabe-se que o fenômeno ideológico existe para dirimir os conflitos sociais (RANIERI; SILVA, 2011). Mas haveria uma “teoria das ideologias” em Marx? Após pesquisar as obras do autor, Vaisman (1996, p. 280-81) indica que tal teorização não existe, pois para Marx “o desvendamento crítico das formações ideais se dá não por uma ‘teoria geral das ideologias’, mas pela análise concreta, caso a caso, de toda e qualquer formação ideal particular, sob a universalidade, agora sim determinação social do pensamento”. Em a “Ideologia Alemã” (MARX; ENGELS, 2007) o termo ideologia é empregado, categoricamente, como uma crítica à postura especulativa dos jovens hegelianos (VAISMAN, 1996).

Segundo Vaisman (1996), o termo ideologia adquire diferentes acepções na obra de Marx. Na primeira acepção, o termo se identifica à especulação, sendo uma crítica ontológica que mostra o defeito da propositura especulativa que inverte a relação de determinação entre ser e pensar. Numa segunda acepção o termo é onto-nominativo, pois designa conjuntamente um enorme complexo de formas superestruturais (formas jurídicas, políticas, religiosas, artísticas ou filosóficas) e as formas de consciência. Em “A Ideologia Alemã”, na “Miséria da Filosofia” e nos “*Grundrisse*”, o termo ideologia é **onto-crítico**; no “Manifesto Comunista” e no Prefácio de “Para a Crítica da Economia Política” o termo é **onto-nominativo**, pois Marx o emprega para denominar em conjunto tanto as formações superestruturais quanto as formas de consciência. Em “O Capital”, Marx utiliza o termo – juntamente com “ideólogos” – raras vezes, seja como ponto de vista de um horizonte teórico socialmente determinado, seja para designar representantes intelectuais de determinada classe.

Em suma, são duas as acepções do termo ideologia em Marx: a primeira, mais restrita é **onto-crítica**, a segunda, mais ampla, é **onto-nominativa**. São duas acepções diferentes, mas não necessariamente excludentes, e dependendo do emprego pode significar uma ou outra, já que ambas possuem caráter ontológico. A primeira, mais restrita, é empregada por Marx como sinônimo de especulação e como denúncia do defeito característico ou predominante na filosofia idealista: a inversão ontológica entre ser e pensar; a segunda é mais ampla e menos explicativa, pois designa o complexo de tudo aquilo que não apresenta vinculação direta com a

ordem da produção material propriamente dita. É no interior dessa segunda acepção que, por vezes, Marx emprega o termo no sentido de identificar determinado horizonte social ou ponto de vista de classe. (VAISMAN, 1996, p. 281-282, grifos da autora).

Vaisman (1996) observa que para Marx a identificação do ser do indivíduo humano, ao contrário do que pensavam os jovens hegelianos, é algo possível de determinar objetivamente a partir da atividade humana efetiva. “Para Marx, a **efetividade**, o **concreto**, o **sensível**, não é apenas exterioridade ou intuição (enquanto conhecimento empírico imediato), mas é, sobretudo, **atividade humana sensível**, em subjetividade efetivada” (VAISMAN, 1996, p. 170, grifos da autora). A atividade humana sensível emerge com matriz fundadora do mundo dos homens para Marx, diferindo aqui do velho materialismo que enxergava um mundo bipartido entre objeto e intuições, “na instauração ontológica marxiana o mundo humano é reconhecido na unidade de sua atividade objetiva, que funde objetividade e subjetividade e a prática emerge como o momento que confere unidade às referidas dimensões” (VAISMAN, 1996, p. 170-71). Marx critica os idealistas por não considerarem a atividade concreta, por abstraí-la como atividade teórica simplesmente. “A atividade das idéias não é afirmada como falsa, o que é falso ou falsificador é considerar a atividade das idéias como a única atividade autenticamente humana” (VAISMAN, 1996, p. 171, grifo da autora). O que Marx e Engels (2007) chamaram de “atividade sensível”, os autores chamam também de trabalho (ENGELS, 2004; MARX, 2004). Aprofundemos um pouco mais por que o trabalho é tão importante para o ser humano.

A produção da vida de que Marx e Engels (2007) falam se dá mediante o trabalho, que permite o intercâmbio entre o homem e a natureza. Engels (2004) explica que à medida que os homens primitivos começaram a criar objetos para intercambiar com a natureza, esses objetos não só lhes ajudaram nas tarefas que eles tinham que desempenhar como também influenciaram em sua corporeidade, pois as mãos que criavam os meios de trabalho eram posteriormente ensinadas a agir conforme esses meios, as gerações seguintes herdavam e aprendiam a utilizá-los. Semelhante a outros mamíferos, os homens primitivos também viviam em pequenas comunidades. A cooperação era uma forma de eles lidarem melhor com os desafios que a natureza lhes apresentava. Para cooperar é necessário que haja comunicação entre eles. O trabalho foi assim importante não só por criar objetos que ajudavam os homens em seu intercâmbio com a natureza, mas também por que estimulou que eles se comunicassem entre si para atingir os fins que de antemão planejaram em sua intervenção,

essa ideação prévia é característica do homem, é o que o diferencia ontologicamente dos outros animais que dependem inteiramente das benesses e intempéries da natureza (ENGELS, 2004). Nós, ao contrário, podemos intervir na natureza porque “o trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza” (MARX, 2013, p. 255).

Marx (2004, p. 81, grifo do autor) já havia dito que “o trabalhador nada pode criar sem a **natureza**, sem o **mundo exterior sensível** (*sinnlich*). Ela é a matéria na qual o seu trabalho se efetiva, na qual [o trabalho] é ativo, [e] a partir da qual e por meio da qual [o trabalho] produz”. Marx (2004) argumenta que tanto o homem quanto os animais vivem da natureza inorgânica, mas nós humanos conseguimos, ao contrário dos animais, produzir não só conforme nossas necessidades mais imediatas, como também conforme as leis da beleza. Buscamos satisfazer necessidades não só do estômago como também as de nossa imaginação (MARX, 2013). Dessa forma, nosso trabalho, que constitui uma atividade orientada para um fim (MARX, 2013), é antes de ser executado, ideado e posto em prática conforme vamos intercambiando com a natureza inorgânica com a qual temos contato. Deixemos que o próprio autor explique a questão mais acuradamente, é uma citação longa, mas indica bem a importância do trabalho, pois:

O trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Ele se confronta com a matéria natural como com uma potência natural [*Naturmacht*]. A fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências que nela jazem latentes e submete o jogo de suas forças a seu próprio domínio. [...] Pressupomos o trabalho numa forma em que ele diz respeito unicamente ao homem. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e uma abelha envergonha muitos arquitetos com a estrutura de sua colmeia. Porém, o que desde o início distingue o pior arquiteto da melhor abelha é o fato de que o primeiro tem a colmeia em sua mente antes de construí-la com a cera. No final do processo de trabalho, chega-se a um resultado que já estava presente na representação do trabalhador no início do processo, portanto, um resultado que já existia idealmente. (MARX, 2013, p. 255-56).

Vaisman (1996) nos traz a teoria de Lukács, que buscou desenvolver ainda mais a teorização marxiana acerca do trabalho como fator ontológico, estudando ontologicamente o idear e o agir. Para Lukács (1978 *apud* VAISMAN, 1996), o trabalho pressupõe um conhecimento, o mais aproximado possível, da rede causal em que é realizado, sem que ocorra, contudo, um conhecimento plenamente perfeito dessa rede. No processo de trabalho se revela inseparável a

unidade entre causalidade e teleologia (“finalidade”), categorias que abstratamente parecem se opor uma à outra. O conhecimento necessário dos meios para realizar “as finalidades contidas nas posições teleológicas, tem de ser objetivo quanto aos processos materiais sobre os quais incidirá a ação transformadora, para que possam efetivar as finalidades contidas nas posições teleológicas” (VAISMAN, 1996, p. 103). O trabalho enseja, pois, uma posição teleológica, formulada na consciência (momento ideal), que precede sua realização material; do ponto de vista ontológico, há uma divisão entre um ato ideal e outro material (VAISMAN, 1996). “Essa divisão é possível somente no pensamento, na realidade, ‘a existência ontológica de um depende da existência ontológica do outro’” (LUKÁCS, 1981, p. 335 *apud* VAISMAN, 1996, p. 103). Analiticamente eles podem ser considerados separadamente, mas em termos ontológicos eles apenas adquirem o seu verdadeiro ser enquanto componentes do complexo concreto representado pelo trabalho (VAISMAN, 1996).

Para que os homens desempenhem suas posições teleológicas (primárias) na esfera econômica, é necessário que haja posições teleológicas (secundárias) que estão além da esfera econômica, mas das quais esta depende para que se continue a produzir (VAISMAN, 1996), pois o desenvolvimento das atividades laborativas leva a posições teleológicas que visam a provocar um novo comportamento nos outros homens, “e as torna sempre mais importantes, no sentido extensivo e intensivo, qualitativo para o processo de produção e para a sociedade inteira” (LUKÁCS, 1981 *apud* VAISMAN, 1996, p. 104).

A existência, pois, dessas posições teleológicas secundárias pode ser constatada mesmo no nível mais incipiente do desenvolvimento das forças produtivas, na medida em que o processo laborativo coloca aos homens tarefas que só podem ser cumpridas se elas forem acompanhadas por posturas e afetividades adequadas à sua execução. Essa função desempenhada pelas posições teleológicas secundárias é tanto mais fundamental quanto mais complexa for a divisão do trabalho (VAISMAN, 2010, p. 47).

O costume, o uso, a educação, a tradição etc. se fundam em posições teleológicas secundárias e com o desenvolvimento das forças produtivas vão aumentando continuamente seu raio de ação, terminando por se tornar esferas ideológicas específicas (LUKÁCS, 1981 *apud* VAISMAN, 1996). Conforme Vaisman (1996, p. 107), a concepção lukacsiana de ideologia tem como ponto fundamental de apoio “a noção de homem como **ser prático**, característica primordial do ser social posta já no **ato de trabalho**, na posição teleológica e no desencadeamento de causalidades que o envolvem”.

A ideologia tem, assim, “sua gênese determinada pela atividade social dos homens, donde exatamente nasce”, pois “enquanto orientação ideal” ela “está presente em todas as ações humanas” (LUKÁCS, 1981 *apud* VAISMAN, 1996, p. 109-110). Para Lukács (1981 *apud* VAISMAN, 1996), ideologia e existência social, do ponto de vista ontológico, são realidades inseparáveis. Onde se manifesta o ser social existem problemas a ser resolvidos e respostas que visem sua solução, é precisamente aí que o fenômeno ideológico é gerado e tem seu campo de operação. Dessa forma, Lukács entende que a ideologia bem determinada e compreendida ultrapassa os limites que lhe são vulgarmente atribuídos (VAISMAN, 1996). Ranieri e Silva (2011, p. 191), adotando a perspectiva lukacsiana, completam que:

Sendo, portanto, uma resposta geral que constitui aquele momento ideal, podemos dizer que o entendimento sobre o que seja ideologia tem no componente civilizatório um elemento fundamental para sua compreensão e participa da seguinte conclusão: por ser um episódio necessário da prática humana, a ideologia não concerne exclusivamente à sociedade de classes, na forma avançada em que hoje a conhecemos. Já nas primeiras sociedades, por exemplo, os homens em sua relação com a natureza faziam com que se produzisse ideologia, já que o fazer-se humano remete necessariamente a práticas ideológicas na medida em que respostas que visam solucionar conflitos pedem uma difusão da prévia ideação responsável para tal. Desde que haja formação social, há ideologia – onde quer que haja ser social, há problemas a serem resolvidos, conflitos a serem dirimidos e respostas que visam sua solução, ficando a ideologia com a função de conscientização e operacionalização desse complexo.

Tendo sido discutida a função da ideologia durante a ideação prévia necessária ao pôr no trabalho, Lukács discute a questão de pensamentos falsos e verdadeiros e qual a função da ideologia nesse contexto. Para o autor, qualquer pensamento, certo ou errado, só se torna ideologia quando desempenha uma função social específica (VAISMAN, 2010). Falar de ideologia, então, “em termos onto-práticos significa, portanto, analisar este fenômeno essencialmente pela função social que desempenha, ou seja, enquanto veículo de conscientização e prévia ideação da prática social dos homens” (VAISMAN, 2010, p. 51). É, nesse contexto, da prática social dos homens, que podemos analisar se as ideias estão sendo usadas para legitimar formas de opressão e dominação de uma classe sobre as outras.

Analisar a ideologia pelo critério científico-gnosiológico conduziria a um erro de avaliação, sendo que é esse critério que levaria à questão da “falsa consciência” (VAISMAN, 1996), o critério onto-prático seria mais adequado. Mesmo uma verdade objetiva poderia ser usada para dirimir conflitos sociais, daí mesmo ela se tornaria ideológica dada sua função naquele contexto (VAISMAN, 2010).

Assim, em termos gnosiológicos, pode-se determinar se um produto espiritual é falso ou verdadeiro, mas não se pode através disso determinar se ele pode ou não assumir função ideológica. Essa identificação só é possível através do critério ontológico-prático, ou seja, através do exame da função que este pensamento desempenha na vida cotidiana efetiva (VAISMAN, 2010, p. 51).

O critério de verdade para Marx é a prática, a atividade de homens de carne e osso interagindo uns com os outros socialmente (MARX; ENGELS, 2007). A Administração se torna ciência com a revolução burguesa, sendo seu objetivo primordial planejar, avaliar e aprimorar as técnicas que objetivam o aumento da produtividade do trabalho (FERRAZ; MENNA-BARRETO, 2012), que é de onde vem a riqueza do capitalista, isto é, como demonstrou Marx (2013), é por meio da exploração do trabalho que o capital se valoriza. 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 opressão, 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?

A análise das estratégias ideológicas usadas em cada caso particular da Administração de Recursos Humanos (como também em outras áreas da vida social) podem nos ajudar a desvendar esse aparente mistério. 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.

2.2 Modos operativos da ideologia

Thompson (1995) retoma Marx para estudar a ideologia, preocupando-se menos com a questão do erro e ilusão ideológica e mais com a questão da dominação. A partir disso, constrói um referencial que lhe permite apontar alguns modos pelos quais a ideologia opera, quais sejam: **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).

Como está preocupado em estudar como formas simbólicas podem ser usadas ideologicamente, Thompson (1995, p. 82, grifo do autor) ressalta que:

Nenhuma dessas estratégias é **intrinsecamente** ideológica. Se uma dada estratégia de construção simbólica é ideológica ou não, depende de como a forma simbólica construída através destas estratégias é usada e entendida em circunstâncias particulares; depende do fato de a forma simbólica, assim construída, estar servindo, nessas circunstâncias, para manter ou subverter, para estabelecer ou minar, relações de dominação.

Começamos pela **legitimação**. Relações de dominação podem ser estabelecidas e mantidas por serem representadas como legítimas, ou seja, como dignas de apoio e justas. Max Weber (1999) apontou três tipos de fundamentos sobre os quais as afirmações de legitimação podem estar assentadas: fundamentos racionais (fazem apelo à legalidade das regras estabelecidas); fundamentos tradicionais (apelam para a sacralidade de tradições imemoriais); fundamentos carismáticos (apelam para características excepcionais de determinado indivíduo que exerça autoridade). Exigências que se baseiam em tais fundamentos podem ser expressos em formas simbólicas mediante algumas estratégias típicas de construção simbólica (THOMPSON, 1995). A primeira delas é a **racionalização**, por meio da qual o produtor de uma forma simbólica constrói uma cadeia de raciocínio que busca justificar, ou defender, um conjunto de relações ou instituições sociais, persuadindo a audiência de que tal estado de coisas é digno de apoio. Uma segunda é a **universalização**, mediante a qual acordos institucionais que servem aos interesses de alguns são apresentados como sendo do interesse de todos, sendo tais acordos vistos, ao menos em princípio, como abertos a todos aqueles que tenham habilidade e tendência de ser neles bem-sucedidos. Uma terceira estratégia é a **narrativização**, isto é, o ato de contar histórias que narram o passado como parte de uma tradição que é eterna e aceitável. “De fato, as tradições são, muitas vezes, **inventadas** a fim de criar um sentido de pertença a uma comunidade e a uma história que transcende a experiência do conflito, da diferença e da divisão” (THOMPSON, 1995, p. 83).

Um segundo modo é a **dissimulação**. Relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas pelo fato de elas serem ocultadas, negadas ou obscurecidas, como também pelo fato de elas serem representadas de uma forma que nos desvie a atenção. Dentre as várias estratégias que podem ser usadas da ideologia como dissimulação, Thompson (1995) ressalta o deslocamento, a eufemização e o tropo. Por meio do **deslocamento**, um termo que é

geralmente utilizado para se referir a um objeto ou pessoa passa a ser utilizado para se referir a outro, transferindo para este conotações positivas ou negativas que o objeto ou pessoa anteriores possuíam. Mediante a **eufemização**, ações, instituições ou relações sociais são descritas ou reelaboradas de modo a despertar uma valoração positiva (e.g., “centro de reabilitação” no lugar de “campo de concentração”).

Thompson (1995, p. 84) define o **tropo** como “o uso figurativo da linguagem ou, mais em geral, das formas simbólicas”, estando entre suas formas mais comuns a sinédoque⁵ (uso de um termo que se refere a uma parte para se referir ao todo da qual este faz parte, ou o contrário, usar o todo para se referir a uma parte que o compõe), a metonímia⁶ e a metáfora⁷ (associação de um termo ou frase a um objeto ou ação que não estão, de maneira alguma, relacionados). Thompson (1995, p. 86) esclarece que, quando ele chama atenção para esses tipos de tropo, ele não está sugerindo que todo uso figurativo da linguagem é sempre, ou predominantemente, ideológico, mas sim que o uso da linguagem é uma característica comum do discurso cotidiano, “que é uma maneira eficaz de mobilizar o sentido no mundo sócio-histórico, e que, em certos contextos, o sentido mobilizado desse modo pode estar envolto com poder, podendo servir para criar, sustentar ou reproduzir relações de dominação”. Como Thompson (1995) dá abertura para que outros modos ou estratégias possam ser acrescentados ao seu modelo de análise, incluímos aqui a estratégia do **silêncio**, que se refere à “ausência ou falta no discurso” de informações ou dados que atuam “ativamente para construir sentidos” (SILVA, 2012, p. 113).

Um terceiro *modus operandi* refere-se à **unificação**. “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). Segundo Thompson (1995), a padronização e a simbolização da unidade são estratégias utilizadas para expressar esse modo. A **padronização** envolve formas simbólicas que são adaptadas a um

⁵ Assim, termos como “ingleses”, por exemplo, podem ser utilizados para se referir a governos particulares ou a grupos dentro desse estado nação.

⁶ “Através do uso da metonímia, o referente pode estar suposto sem que isso seja dito explicitamente, ou pode ser avaliado valorativamente, de maneira positiva ou negativa, através da associação com algo; essa é a uma prática comum, por exemplo, na propaganda, onde o sentido é, muitas vezes, mobilizado de maneiras sutis e sub-reptícias, sem tornar explícitas as conexões entre os objetos referidos ou supostos pelo anúncio” (THOMPSON, 1995, p. 85).

⁷ Por exemplo, o uso do termo “dama-de-ferro” para designar Margaret Thatcher.

referencial padrão⁸, que é aplicado a grupos distintos permitindo a troca simbólica e estabelecendo uma hierarquia entre eles. Já a **simbolização da unidade** envolve a construção de símbolos que evoquem a ideia de unidade tais como bandeiras, hinos ou emblemas, por exemplo. 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. “Ao unir indivíduos de uma maneira que suprima as diferenças e divisões, a simbolização da unidade pode servir, em circunstâncias particulares, para estabelecer e sustentar relações de dominação” (THOMPSON, 1995, p. 86).

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. Pela **diferenciação** busca-se enfatizar as distinções, diferenças e divisões que há entre pessoas e grupos, dando apoio àquelas características que os desunem, impedindo-os de se tornarem um desafio efetivo às relações existentes. O **expurgo do outro** envolve construir um inimigo, interno ou externo, que é perigoso, mau, e contra o qual todos devem resistir para expurgá-lo. “Essa estratégia, muitas vezes, sobrepõe-se com estratégias que têm como fim a unificação, pois o inimigo é tratado como desafio, ou ameaça, diante da qual as pessoas devem se unir” (THOMPSON, 1995, p. 87).

Por fim, temos a **reificação** como quinto *modus operandi* da ideologia⁹. “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

⁸ Podemos citar como exemplo a norma culta da língua portuguesa, que estabelece certa variante da língua como padrão ao mesmo tempo em que submete as demais variações da língua a esta norma estabelecida.

⁹ Um exemplo da abertura teórica que Thompson (1995) dá sobre a possibilidade de haver mais *modi* do que os que ele apontou é dado por Guareschi (2000 *apud* SILVA, Paulo, 2012), que introduz um modo relativo à banalização, na qual se dilui a importância ou realidade do tema, tendo como estratégias o divertimento, os *fait-divers* (“fato diverso”) e a ironia. Talvez em pesquisas futuras esse sexto modo seja útil aos pesquisadores.

expresso por meio de estratégias de construção simbólicas relacionadas à naturalização e eternalização, como também mediante recursos gramaticais e sintáticos como nominalização e passivização.

Por meio da **naturalização**, as criações sociais e históricas passam a ser retratadas como se fossem naturais. Mediante a **eternalização** é possível esvaziar os conteúdos sociohistóricos dos fenômenos, apresentando estes como recorrentes, imutáveis e permanentes. A **nominalização** ocorre quando “sentenças, ou parte delas, descrições da ação e dos participantes nelas envolvidos, são transformadas em nomes, como quando nós falamos ‘o banimento das importações’ ao invés de ‘o Primeiro-Ministro decidiu banir as importações’” (THOMPSON, 1995, p. 88). No caso da **passivização**, os verbos são colocados na voz passiva, apagando quem foi o agente de determinada ação. Thompson (1995) argumenta que a nominalização e a passivização apagam os atores e ações representando os processos como coisas ou acontecimentos que ocorrem sem ter um agente que os produza, tendendo também a eliminar as referências a contextos temporais e espaciais específicos, fazendo as narrações no gerúndio ou eliminando certas construções verbais.

3. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Dois modelos de organização do trabalho foram desenvolvidos no século passado: o taylorismo-fordismo – produção em massa – e o toyotismo – também conhecido como Sistema Toyota de Produção ou produção flexível (WOOD Jr., 1992) –, cada um deles ligado a um modelo de desenvolvimento. De acordo com Lipietz (1991) um modelo de desenvolvimento se assenta em: a) um modelo de organização do trabalho: princípios gerais que regem o trabalho – paradigma tecnológico; b) um regime de acumulação – leis macroeconômicas que descrevem as condições da produção e uso social da mesma; c) um modo de regulação – ajuste dos comportamentos contraditórios no meio sócio-econômico, mediação do conflito entre capital-trabalho. A seguir, discutimos sinteticamente esses dois modelos.

3.1 O Taylorismo-Fordismo

Segundo Lipietz (1991), o modelo de desenvolvimento hegemônico após a Segunda Guerra Mundial foi o fordista. Nele há uma nítida separação entre os que planejam e os que executam. Uma pequena cúpula (engenheiros e técnicos) era responsável por descobrir os melhores métodos e difundir-los junto ao restante, que devia pensar somente em sua tarefa. No modelo de desenvolvimento adotado pelos EUA no pós-guerra, houve um grande esforço para equilibrar a demanda crescente à oferta crescente, tal fato ficou conhecido como o compromisso fordista – que prega a subordinação dos trabalhadores ao enquadramento e à máquina em troca de um emprego estável e poder de consumo crescente (LIPIETZ, 1991). Para Harvey (2009, p. 121), o que havia de especial em Ford era seu reconhecimento de que produção em massa significava consumo em massa, “um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia”.

O fordismo era o acoplamento das teorias de racionalização do trabalho de Taylor associadas à mecanização. Antunes (2008) informa que, apesar de fordismo e taylorismo terem sido movimentos distintos, eles realizaram uma união feliz para o capitalismo, já que o controle do cronômetro e a gerência científica taylorista fundiram-se e iniciaram a produção em massa

fordista. Antunes (1998, p. 17, grifo do autor) dá uma definição mais abrangente acerca do fordismo:

[...] entendemos o fordismo **fundamentalmente** como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século [XX], cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre **elaboração** e **execução** no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do **operário-massa**, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões.

Se antes havia o mestre-artesão que dominava todos os saberes necessários ao seu ofício, na fábrica moderna o novo modelo previa que as tarefas deviam ser divididas de modo a torná-las o mais simples possível. A separação que Taylor popularizou com livros e palestras entre planejadores e executores foi levada a termo. Aos trabalhadores cabia fazer aquilo que lhes foi designado, eles não tinham o menor controle ou ciência sobre o que acontecia antes ou depois de executarem seu trabalho. Wood Jr. (1992, p. 10) faz uma distinção entre o fordismo e o sistema de produção manual – no qual os trabalhadores eram altamente especializados:

Em contraste com o que ocorria no sistema de produção manual, o trabalhador da linha de montagem tinha apenas uma tarefa. Ele não comandava os componentes, não preparava ou reparava equipamentos, nem inspecionava a qualidade. Ele nem mesmo entendia o que seu vizinho fazia. Para pensar em tudo isto, planejar e controlar as tarefas, surgiu a figura do engenheiro industrial.

Wood Jr. (1992) aponta que já a partir de 1955 o fordismo começa a dar sinais de esgotamento. Já para Lipietz (1991), na década de 1970, o modelo, como um todo, chega a seu esgotamento. 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. “A profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, evidentemente retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da ‘estagflação’¹⁰ [...] e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista” (HARVEY, 2009, p. 121). Antunes (2006, p. 40) diz que:

¹⁰ A estagflação ocorre quando há uma diminuição da atividade econômica com aumento do desemprego e alta da inflação.

Já no final dos anos [19]60 e início dos anos [19]70, deu-se a explosão do operário-massa, parcela hegemônica do proletariado da era taylorista/fordista que atuava no universo concentrado no espaço produtivo. Tendo perdido a identidade cultural da era artesanal e manufatureira dos ofícios, esse operário havia se ressocializado de modo relativamente “homogeneizado”, quer pela parcelização da indústria taylorista/fordista, pela perda da destreza anterior ou ainda pela desqualificação repetitiva de suas atividades, além das formas de sociabilização ocorridas fora da fábrica.

Dessa forma, quando o fordismo entra em crise, faz-se necessário outro modo de regulação para substituí-lo. Tudo o que antes dava certo no fordismo passa a ser criticado, é necessário um sistema mais flexível, que leve em conta as contingências do mercado. São necessárias taxas variáveis de emprego, produção e consumo, novas modalidades de contratação da mão-de-obra, de produção tanto de bens quanto de serviços além dos investimentos de capital, com vistas a garantir a lucratividade, que agora não é mais estável como antes (PAES DE PAULA, 2002). Chama a atenção do Ocidente a produção flexível, que preconiza maior flexibilidade das empresas, dos trabalhadores e a diminuição do Estado. A regulação do Estado, antes benéfica, agora volta a figurar como um entrave à acumulação. O Estado Providência (*Welfare State*)¹¹, que havia sido desenvolvido em maior ou menor escala nos países capitalistas centrais, vai sendo paulatinamente desarticulado; assim como perdem também força os sindicatos, que passam a ter menos capacidade de mobilização, de modo que os trabalhadores têm diminuído seu poder de resistência (KREMER; FARIA, 2005). Paes de Paula (2002) explica que a regulação do mercado de bens, serviços e mão-de-obra, antes realizada pela legislação estatal, torna-se um entrave à acumulação, de forma que desregular-se torna a meta, sendo o Estado mínimo o ideal.

3.2 O Toyotismo

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. Antunes e Alves (2004, p. 346, grifo dos autores) acrescentam algo bastante relevante e que mantém um liame entre os dois modelos, pois:

¹¹ Para uma revisão sobre Estado Providência (*Welfare State*) e seu (não) desenvolvimento no Brasil, ver, por exemplo, Gomes (2006).

Sob o toyotismo, a alienação (ou **estranhamento**/*Entfremdung*) do trabalho encontra-se, em sua essência, preservada. Ainda que fenomenicamente minimizada pela redução da separação entre a elaboração e a execução, pela redução dos níveis hierárquicos no interior das empresas, a subjetividade que emerge na fábrica ou nas esferas produtivas de ponta tende a ser a expressão de uma **existência inautêntica** e estranhada, para recorrer à formulação de N. Tertulian (1996).

Apesar de o operário da fábrica toyotista contar com 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.

Marx (2004) faz a discussão sobre alienação (*Entäusserung*) e estranhamento (*Entfremdung*) nos “Manuscritos econômicos-filosóficos”. Segundo Ranieri (2009, p. 1), a partir de Marx (2004), a alienação “tem o significado de algo ineliminável do homem, uma exteriorização que o autoproduz e forma no interior de sua sociabilidade”, já o estranhamento “é designação para as insuficiências de realização do gênero humano decorrentes das formas históricas de apropriação do trabalho, incluindo a própria personalidade humana, assim como as condições objetivas engendradas pela produção e reprodução do homem”. Sob o capital, que concebe o trabalhador apenas como força de trabalho, uma mercadoria, logo um fator de produção como qualquer outro, o trabalho torna-se ontologicamente estranhado (CHAGAS, 1994). Decorre daí que, no capitalismo, o trabalhador encontra-se estranhado com o produto do seu trabalho, com sua atividade produtiva, com sua vida genérica, isto é, como representante do gênero humano, e com os demais trabalhadores (MARX, 2004).

Sobre as novas tecnologias de automação e informatização, elas estariam reinventando a superespecialização taylorista, bastando lembrar o exemplo dos padeiros de Boston (SENNETT, 1999). Os padeiros não precisam mais saber fazer pão, tinham apenas que saber apertar uma sequência de botões na “máquina-padeiro”. Sennett (1999) chama a atenção para um fato crucial relacionado à reestruturação produtiva: as inovações tecnológicas. A reestruturação produtiva, segundo Kremer e Faria (2005, p. 267), está relacionada, de forma estrita, à incorporação nas plantas produtivas de novas tecnologias físicas de base microeletrônica “e de novas formas de organização e gestão do trabalho”. Faria (2003) explica que as novas tecnologias, isto é, equipamentos automatizados e informatizados pela microeletrônica, surgem no cenário industrial a partir dos anos 1970 como resposta ao esgotamento dos métodos tayloristas e fordistas de organização do trabalho, como também sendo decorrência das mudanças nos padrões de concorrência em virtude da crise econômica.

O que levou o sistema de produção toyotista a se desenvolver dessa forma foi a impossibilidade de exportação e importação de maquinários, devido às sanções econômicas que foram impostas ao Japão após o término do conflito mundial, à escassez de mão-de-obra, e à impossibilidade de os trabalhadores se adaptarem ao fordismo tal como era executado nos EUA (ANTUNES, 1998; WOOD Jr. 1992; PAES DE PAULA, 2002). Devido ao pequeno mercado interno, os custos de produção tiveram que ser diminuídos e a participação dos trabalhadores aumentada. Ao contrário dos EUA, não havia um grande contingente de imigrantes no Japão que pudessem ser rapidamente treinados e dispensados em troca de outros que se submetessem à forma como o trabalho era gerido nas fábricas. Na gestão da fábrica, eram usados sistemas como *just in time* (a tempo/no tempo certo), que minimizava os estoques da Toyota, o *kan ban* (automação visível ou cartão); os Círculos de Controle da Qualidade e a qualidade total (FARIA, 2004; ANTUNES, 2006).

Kremer e Faria (2005) argumentam que as mudanças não se restringiram às introduções de novas tecnologias e novas formas de gestão do trabalho, como também um rearranjo societal mais amplo. Com a crise, a rigidez da acumulação fordista é substituída pela acumulação flexível. De acordo com Alves (2000, p. 16), “sob o impulso da mundialização do capital, houve o desenvolvimento da acumulação flexível”, decorrente “da necessidade de o capital reconstruir sua base de valorização, debilitada não apenas pelo desenvolvimento da Terceira Revolução Tecnológica [...], mas também pela constituição do *Welfare State*, pelas barreiras à usurpação capitalista”, que foram erguidas, durante o pós-Segunda Guerra Mundial, pelo próprio sistema produtor de mercadorias nos países capitalistas centrais.

Para Harvey (2009, p. 140), “a acumulação flexível [...] é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ele se apóia na flexibilidade de processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo”. Assim, surgem setores inteiramente novos de produção, novas formas de fornecimento de serviços financeiros, taxas intensificadas de inovação tecnológica, comercial e organizacional. “A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego ‘estrutural’ (em detrimento de ‘friccional’), rápida desconstrução e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais e retrocesso do poder sindical” (HARVEY, 2009, p. 140), que era um dos pilares do regime fordista.

Há também uma nova onda de precarização do trabalho trazida pelo novo modelo, englobando toda a classe trabalhadora (KREMER; FARIA, 2005; ANTUNES, 2006; ALVES, 2009). Já não se tem mais a mesma segurança no emprego como aquela que havia no compromisso fordista (LIPIETZ, 1991; FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010), sendo o próprio desemprego um caso extremo de precarização (KREMER; FARIA, 2005). “Ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente” (MORIN, 2001, p. 9). Assim, trabalhos temporários, de meio expediente, terceirizados, contratos temporários, teletrabalho etc. tornam amplamente difundidos como formas flexíveis de trabalho (PAES DE PAULA, 2002; ANTUNES; ALVES, 2004). A terceirização lança um manto de invisibilidade sobre o trabalho real, pois oculta “a relação capital/trabalho” e descaracteriza “o vínculo empregado/empregador que pauta o direito trabalhista – mediante a transferência de responsabilidades de gestão e de custos para um ‘terceiro’” (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010, p. 233). Há um enfraquecimento contínuo da relação formal de trabalho (KREMER; FARIA, 2005).

Abramides e Cabral (2003) argumentam que a acumulação flexível, com o toyotismo, torna-se para o capital uma forma tanto de maior exploração quanto de maior controle sobre a força de trabalho. As novas formas de organizar o trabalho e as novas demandas que são impostas aos trabalhadores podem levá-los, para além da perda de sentido em suas vidas (ANTUNES; ALVES, 2004), ao adoecimento. Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) argumentam, por exemplo, que os atuais tempos sociais de trabalho necessário (ritmos, intensidade, hora-extra, banco de horas, regimes de turnos etc.) geram adoecimentos e acidentes, como o crescimento de dois grupos de patologias: LER (lesão por esforço repetitivo)/DORT (doença ocupacional relacionada ao trabalho) e transtornos mentais, especialmente os transtornos do ciclo vigília-sono e o Esgotamento Profissional (Síndrome de *Burnout*).

Feitas essas considerações, cumpre-nos ainda explorar um pouco mais a questão da participação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho. O taylorismo-fordismo poderia ser caracterizado também pelos pressupostos da Teoria X de McGregor (1999), 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 de McGregor (1999), o enriquecimento e ampliação dos cargos (*job enrichment* e *job enlargement*) 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, ou seja, 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 os trabalhadores encontram-se “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).

Conforme Ouchi (1981 *apud* FARIA, 2004), as atividades desenvolvidas pelos Círculos de Controle da Qualidade aumentam o lucro da empresa e renda daqueles que contribuem, nas atividades do Círculo, para esse aumento na lucratividade. Segundo Faria (2004, p. 177, grifo do autor):

Os trabalhadores, ao serem levados a contribuir, no nível de suas tarefas, para com a melhoria do processo produtivo, são duplamente enganados: primeiro, porque contribuem para um empreendimento que não lhes pertence, do qual são alienados; segundo, porque perdem o pouco do controle do processo de trabalho que ainda lhes resta, ampliando a diferença entre seu trabalho e o trabalho dos engenheiros, na medida em que, como afirma Ouchi, **as atividades do Círculo C-Q visam a liberar os engenheiros da oficina, para que possam dedicar seu tempo a um trabalho mais construtivo.**

Os Círculos de Controle da Qualidade não eram um meio apenas, pois “o que se busca é um controle gerencial sobre toda a produção servindo-se do *just-in-time* e do controle da qualidade total” (FARIA, 2004, p. 188). Assim, o sistema se desenvolve ainda mais ao incorporar a Qualidade de Vida no Trabalho ao programa de Controle da Qualidade Total. O controle do trabalhador e sobre o processo de trabalho que antes ocorria em termos do grupo de trabalho passou a envolver toda a empresa (FARIA, 2004). Com a produção feita em lotes menores, a qualidade aumenta e o refugo diminui, pois a peça feita pelo trabalhador já pode ser rapidamente inspecionada na sequência da produção. Os erros são encontrados e extirpados rapidamente, os próprios colegas fiscalizam e corrigem o trabalho um do outro, realizando assim um trabalho que cabia antes ao supervisor. Embora seja famoso que os trabalhadores poderiam parar a linha de montagem a qualquer momento que descobrissem um erro em alguma peça, nem tão famoso ficou o fato de que o tempo parado para descobrir o

que houve é descontado do tempo de trabalho daquele dia. Logo, os trabalhadores precisam ficar além da jornada para darem conta da cota de produção daquele dia. Dessa forma, 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 farão 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. Existe na Administração os estudos sobre voz, que visam a incentivar essa participação tanto com a comunicação ascendente quanto com a comunicação horizontal entre os membros da equipe de trabalho. Segundo Morrison (2014), a voz é uma forma de comunicação informal e discricionária de comunicação 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. Os pesquisadores observaram também que muitas vezes os trabalhadores ficam em silêncio sobre essas informações, ideias etc. que poderiam ser compartilhadas (MORRISON, 2014). Surge então uma necessidade de se compreender o silêncio para além de mera ausência de fala. Os estudos se iniciam no ano 2000 e aos poucos têm aumentado a quantidade de estudos, havendo um predomínio de pesquisas de concepção positivista sobre o tema (MOURA-PAULA, 2014). Diante disso, resolvemos analisar os textos que embasam os estudos sobre silêncio organizacional. A seguir, apresentamos a Metodologia.

4. METODOLOGIA

Neste trabalho buscamos nos basear numa abordagem dialético-materialista, que segundo Ferraz (2010, p. 87) se assenta em três pressupostos fundantes: “a contradição, a totalidade e a historicidade dos fenômenos”. Marx (1996, p. 39) apresenta o método dialético-materialista, sendo que para ele “parece que o correto é começar pelo real e pelo concreto, que são a pressuposição prévia e efetiva”. Assim, deve-se partir do todo para chegar à parte e da parte voltar novamente ao todo, explicando seu funcionamento.

Os economistas do século XVII, por exemplo, começam sempre pelo todo vivo, a população, a nação, o Estado, vários Estados etc.; mas terminam por descobrir, por meio da análise, certo número de relações abstratas que são determinantes, tais como a divisão do trabalho, o dinheiro, o valor etc. Esses elementos isolados, uma vez mais ou menos fixados e abstraídos, dão origem aos sistemas econômicos, que se elevam do simples, tal como trabalho, divisão do trabalho, necessidade, valor de troca, até o Estado, a troca entre as nações e o mercado mundial. (MARX, 1996, p. 39).

Para o autor, essa busca para chegar à essência material (concreta) dos fenômenos por meio de abstrações é o método científico correto, pois “o concreto é concreto porque é a síntese de muitas determinações, isto é, unidade do diverso” (MARX, 1996, p. 39). Por meio das abstrações podemos chegar ao concreto, compreendê-lo e retornar à totalidade de onde partimos. Sendo um método do pensamento, Marx (1996) adverte que não devemos cair no engano de Hegel e desligar-nos do mundo concreto, pois, como lembra o autor n’A Ideologia Alemã (MARX; ENGELS, 2007) são os homens que fazem a história, mas a fazem em condições que herdaram de seus antepassados e as quais podem modificar. Sendo a contradição o motor da história, as novas estruturas que os homens criam, a partir do processo dialético, mantêm em si partes das estruturas anteriores. Decorre daí, pois, a necessidade de que o método se baseie nos três pressupostos fundantes anteriormente citados.

Faria (2007, p. 16) explica que, se para o idealismo é o Espírito (Ideia) que cria a realidade, para o materialismo histórico e dialético, “o objeto é o mundo material e a contradição é histórica e social: é o mundo material que é dialético, que está em constante movimento, sendo que historicamente as mudanças ocorrem das contradições surgidas a partir do processo de produção social”. Faria (2007, p. 16) prossegue, pois é nesse sentido “que se pode dizer que existem categorias, leis e características do materialismo histórico e dialético”. As características, a que o autor se refere, são: a materialidade do mundo; a matéria é anterior à

consciência; o mundo é relativamente cognoscível, pois “a ciência, produzida pelos sujeitos, é limitada às condições dos sujeitos e dos objetos” (FARIA, 2007b, p. 17). As categorias são: a matéria (realidade objetiva); a consciência (apreensão, mediante o pensamento, da matéria); a prática social (atividade que resulta da relação entre matéria e consciência, orientada para a transformação). Já as leis se relacionam com a transformação da quantidade em qualidade e vice-versa; a interpenetração dos contrários; lei da negação da negação.

Faria (2007b) resume quatro pontos importantes das leis, pois: **tudo se relaciona**, de modo que os fenômenos não são amontoados acidentais, independentes e isolados, mas sim parte de uma totalidade orgânica, em que os fenômenos se condicionam mutuamente; **tudo se movimenta**, a matéria mantém-se em movimento, de forma que pesquisas dialéticas devem se valer das descrições para formular conceitos sobre o fenômeno estudado; **tudo muda**, sendo que as mudanças podem ser quantitativas, que não alteram de modo essencial a relação objeto/fato, e qualitativas, quando há uma ruptura de determinada estrutura – a pesquisa dialética deve buscar perceber como as mudanças quantitativas levam às mudanças qualitativas; **tudo resulta da luta entre contrários**, da interação entre forças contrárias, em que numa nega a outra, de sua superação, surge uma terceira nova, que guarda elementos das anteriores, mas não se confunde com elas.

Faria (2007b) lembra também que o método é mais do que um instrumento, ele é um processo. Os instrumentos de coleta de dados são, assim, definidos pelo objeto da pesquisa e circunscritos ao campo empírico, sendo a primazia do real. Os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise são apenas uma parte da metodologia, que é “o conjunto de procedimentos que englobam a epistemologia, a teoria e a interação com o real” (FARIA, 2007b, p. 16).

Em princípio pensamos em usar a análise do discurso para analisar os textos. Entretanto, percebemos que o próprio Marx (2011a, 2011b, 2012) nos dá exemplos de como poderíamos analisar os textos. Não ousamos aqui qualquer sistematização, mas mostra como fazer para explorar as contradições nos textos ou postulados teóricos e como, dentro daquelas contradições, a aparência e a essência do fenômeno estão imbricados. Marx seleciona excertos de textos e os analisa, buscando apresentar imprecisões conceituais, as conexões entre a

particularidade e a totalidade e as próprias implicações políticas das escolhas feitas pelos autores com quem ele discute política ou teoricamente.

Nossa análise consistiu fundamentalmente em dois procedimentos. No primeiro, selecionamos excertos que apresentam conceitos, explicam ou justificam as proposições feitas pelos pesquisadores. No segundo, buscamos mostrar como esse trabalho teórico feito pelos autores é ideológico. Para isso, usamos as categorias apontadas por Thompson (1995). Podem constar do texto todos os *modus* apresentados pelo autor, como também apenas alguns deles. Esses procedimentos permitiram que entendêssemos as ideias que fundamentam as teorias sobre o silêncio e qual sua função dentro das relações de produção capitalista. No tópico seguinte apresentamos os procedimentos utilizados para a seleção dos artigos que analisamos.

4.1 Objeto empírico e seleção do *corpus*

Nosso objeto empírico são os artigos acadêmicos que tratam sobre o silêncio organizacional e o silêncio dos empregados. Sua seleção começou com uma aproximação precária, que se refere ao primeiro momento da pesquisa, no qual “o sujeito não consegue apreender a realidade em profundidade, pois os diversos elementos constitutivos do real e suas relações aparecem de forma desorganizada, ininteligível, confusa, disforme e multifacetada” (FARIA, 2014, p. 10). Buscamos entender o que se estudava sobre o silêncio e ensaiamos ali uma crítica (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2013). Uma nova aproximação foi feita no intuito de se entender o que se falava sobre o tema além dos constructos de silêncio organizacional e silêncio dos empregados que havíamos estudado (MOURA-PAULA, 2014). Conhecendo um pouco mais sobre o tema, pudemos escolher a melhor forma de abordá-lo nesta dissertação – o que corresponde a uma aproximação deliberadamente construída do objeto – e produzir conhecimento sobre ele – o que corresponde à apropriação do objeto pela consciência (FARIA, 2014).

Ambos os procedimentos permitiram que tomássemos conhecimento de quando os pesquisadores começaram a considerar o silêncio como um constructo discreto, que poderia ser estudado como complemento ou oposição à voz. A pesquisa bibliográfica que fizemos (MOURA-PAULA, 2014) também nos permitiu perceber que, após pouco mais de uma década de pesquisas sobre silêncio organizacional e silêncio dos empregados, alguns

pesquisadores têm buscado refinar as tipologias iniciais ou testar empiricamente as proposições teóricas de Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001). Como a proposta daquele trabalho (MOURA-PAULA, 2014) não era revisar a literatura apenas dessas duas temáticas, não foi possível ver exatamente a influência desses dois trabalhos e quais outros seriam relevantes, pois o objetivo era apresentar um panorama das formas como o silêncio vinha sendo abordado desde o trabalho de Hirschman (1973). Nossa pesquisa aqui focará especificamente o “silêncio organizacional” e o “silêncio dos empregados”.

Na primeira quinzena de setembro de 2014, buscamos nas bases *Academic Search Premier*, *Business Source Complete* e *Econlit* da EBSCO artigos que discutissem o silêncio organizacional ou o silêncio dos empregados utilizando os termos “*employee silence*” e “*organizational silence*” nas buscas. Escolhemos essas bases porque ambas possuem uma ampla gama de periódicos tanto da Administração quanto de áreas correlatas. A busca retornou 77 artigos de congressos, periódicos não acadêmicos e acadêmicos. Trinta e cinco desses artigos eram acadêmicos. Pinder e Harlos (2001), apesar de terem primeiro conceituado o silêncio dos empregados (MILLIKEN; MORRISON; HEWLIN, 2003), não apareceram entre os artigos encontrados, incluímo-los por seu pioneirismo. Assim, nossa amostra passou a contar com 36 artigos acadêmicos.

Desses 36 artigos, nove foram descartados por fazerem uma discussão teórica que se distancia da discussão inicial proposta por Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001), isto é, o silêncio como retenção de informações importantes para a “organização”. São eles: Cortina e Magley (2003), cuja pesquisa está mais focada em mecanismos de voz perante maus-tratos no ambiente de trabalho; Jacobs e Coghlan (2005), que estudam a aprendizagem organizacional a partir de práticas discursivas, em que silêncio está subsumido à tomada de turno do discurso; Allan e Elster (2005), que compreendem o silêncio como silenciamento diante de situações de privilégio que um grupo pode ter perante outros e como isso pode interferir na relação entre eles; Rothwell e Baldwin (2006), que estudam o silêncio como um código que inibe a denúncia de irregularidades cometidas pela organização (*whistleblowing*); Willman, Bryson e Gómez (2006), que focam nos mecanismos de voz nas organizações, subsumindo o silêncio à “não voz”; Blackman e Sadler-Smith (2009), que estudam a aprendizagem organizacional, deslocando também a análise para as práticas discursivas, compreendendo o silêncio não só como precedente da fala, mas como implícito nela; Bell *et*

al. (2011), que chegam a utilizar o conceito de clima de silêncio (MORRISON; MILLIKEN, 2000), mas estão mais preocupados em estudar o silenciamento das minorias no ambiente de trabalho, focando minorias “invisíveis”, no caso, LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros); Teo e Caspersz (2011), que têm por objetivo explorar alternativas à dicotomia silêncio-“denúncia de irregularidades organizacionais” (*whistleblowing*); e Moll *et al.* (2013), que objetivaram estudar as práticas de silêncio de trabalhadores da área de saúde mental que desenvolveram problemas de saúde mental em seu ambiente de trabalho.

Dos 27 artigos selecionados: sete são teóricos; quatro são teórico-empíricos; treze são empíricos; um é revisão da literatura; e os dois restantes são a introdução e o editorial à edição especial do *Journal of Management Studies* (2003, v. 40, n. 6) dedicada à temática da voz e silêncio nas organizações. Quando observamos a demografia da autoria (primeiro autor), percebemos que há uma predominância dos Estados Unidos na condução das pesquisas, sendo hegemônico nos artigos teóricos (6/7), e teórico-empíricos (3/5), os estudos empíricos já são mais bem distribuídos entre Estados Unidos e Canadá (4/12) e Ásia (6/12). Na Tabela 1, abaixo indicada, apresentamos os artigos mais citados e sua classificação.

Tabela 1 – Distribuição dos artigos sobre silêncio citados entre 2000 e 2013

Autores	Classificação	2001	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013	Total
Morrison e Milliken (2000)	Teórico	1	4	2	2	1	2	2	2	4	5	25
Pinder e Harlos (2001)	Teórico		3			1	1	1	2	3	5	16
Van Dyne, Ang e Botero (2003)	Teórico			1		1	2	1	1	3	5	14
Milliken, Morrison e Hewlin (2003)	Teórico-empírico			1	1		1	1	1	2	5	12
Bowen e Blackmon (2003)	Teórico			1	1			1	1	1	2	7
Tangirala e Ramanujam (2008)	Teórico-empírico							1		2	4	7
Kish-Gephart <i>et al.</i> (2009)	Teórico								1	1	2	4
Milliken e Morrison (2003)	Teórico					1		1		1	1	4
Morrison e Milliken (2003)	Introdução do Editor						1		1	1	1	4
Huang, Vliert e Vegt (2005)	Teórico-empírico						1			1		2
Morrison (2011)	Revisão da literatura										2	2
De Maria (2006)	Teórico										1	1

Fonte: Dados de Pesquisa

Os artigos teóricos mais citados são o de Morrison e Milliken (2000), o de Pinder e Harlos (2001) e o de Van Dyne, Ang e Botero (2003), respectivamente. A partir dos modos e estratégias ideológicas de Thompson (1995), analisaremos cada um dos textos sob a lente marxiana acerca do trabalho e de como o capital se apropria dele para sua autovalorização (MARX, 2004; 2013).

4.2 Síntese dos modos e estratégias ideológicas nos textos

No Quadro 1 apresentamos alguns exemplos dos modos de operação da ideologia e suas respectivas estratégias nos textos a analisar.

Quadro 1 – Exemplos do uso dos modos no *corpus*

<i>Modus Operandi</i>	Estratégia
Legitimação	Universalização: “silêncio organizacional: uma barreira à mudança e ao desenvolvimento em um mundo plural” (MORRISON; MILLIKEN, 2000) - O silêncio oriundo das relações de produção capitalista em seu processo organizativo do processo de trabalho é visto como ameaça não apenas aos interesses de autovalorização do capital, mas como uma ameaça a um "mundo plural".
Dissimulação	Eufemismo: “há forças poderosas operando nas organizações que podem fazer os empregados sentirem que vozear sobre questões ou problemas é fútil ou, pior ainda, perigoso.” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 721) - O controle do processo de trabalho se torna "forças poderosas" na argumentação das autoras.
Unificação	Padronização: o silêncio é construído apenas como impedimento ao processo de acumulação: “Limitamos nossa consideração de silêncio [...] a situações em que os empregados têm ideias, informação e opiniões sobre melhorias com relevância para seu trabalho e/ou organização de trabalho” (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1361).
Fragmentação	Expurgo do outro: o silêncio é o grande outro que deve a ser batido, mas desde que seja apenas o relativo a questões sobre melhorias no processo ou organização do trabalho (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003).
Reificação	Naturalização: a heterogestão é vista como natural pelos autores, pois o silêncio só é rompido quando a sugestão é direcionada a superiores hierárquicos: “Por nossa definição, qualquer comunicação que: (1) não reflita um desejo de alterar situações ou (2) não é dirigida a pessoas percebidas como capazes de melhorar aquelas condições não compreende uma tentativa de romper com o silêncio (PINDER; HARLOS, 2001, p. 334)”.

Fonte: Dados de Pesquisa

5. ANÁLISE

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 dinâmicas, 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/vozear (*speak up*) informações potencialmente importantes para seus superiores ou colegas de equipe.

Morrison (2001) também argumenta que há 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. Embora um dos primeiros trabalhos sobre silêncio (*i.e.*, MORRISON; MILLIKEN, 2000) tenha focado na retenção coletiva de informação, os trabalhos subsequentes (*e.g.*, Pinder e Harlos, 2001) tenderam a focar mais na escolha individual de ficar em silêncio em vez de expressar-se (MORRISON, 2011). Identificamos os três trabalhos teóricos (MORRISON; MILLIKEN, 2000; PINDER; HARLOS, 2001; VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003) que têm sido mais citados pelos pesquisadores de silêncio e a seguir analisaremos cada um deles, pois o silêncio pode não ser tão discricionário como aponta Morrison (2014).

5.1 Artigo 1: Silêncio Organizacional

Morrison e Milliken (2000) começam seu artigo com um conto sobre um/a *CEO* (*chief executive officer*) que não usava roupas, mas que ninguém ousava dizer-lhe a verdade.

Imaginem uma organização na qual a/o CEO não tem roupas. Sua falta de roupas é evidente para todos os que lhe olham. No entanto, os empregados nunca mencionam isso. Alguns empregados ainda lhe elogiam e louvam os trajes. A/o CEO se orgulha e reconforta com o fato de que os subordinados reconhecem o seu fino gosto por roupas e facilmente descarta aqueles poucos arruaceiros que lhe olham estranhamente ou que se atrevem a sugerir que seu gosto não seja menos do que impecável. No entanto, eis que esses empregados não são cegos. Atrás da segurança de portas fechadas e em sussurros velados, eles falam da falta de roupas de seu líder.

Todos sabem claramente que a/o CEO está nu, mas somente um tolo ou ingênuo se atreveria a falar disso em público¹² (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 706, tradução nossa).

Nesse pequeno parágrafo introdutório de seu texto, pequeno conto, é possível encontrar alguns dos modos de operação da ideologia indicados por Thompson (1995), quais sejam: a legitimação, usando as estratégias de racionalização e narrativização; de dissimulação, com o uso da eufemização; e de fragmentação, pelo uso da diferenciação. Como Thompson (1995) argumenta que os modos e estratégias por ele indicados não são exaustivos, acrescentamos a estratégia do uso de anacronismos ao modo de legitimação, pois observamos que argumentos anacrônicos podem ser usados para estabelecer ou manter relações de dominação, pois eles podem ser usados para justificar o presente apelando para o passado sem explicar as singularidades de cada um dos períodos sócio-históricos. É como se as coisas fossem sempre assim por terem assim sido sempre.

O texto começa com o uso de um recurso literário, a intertextualidade, mediante a qual se recorre a um texto anterior para apoiar o que está sendo dito, dizer algo novo ou criticar algum ponto de vista. O texto a que se está recorrendo pode ser diretamente citado ou não. Em nosso caso, as autoras evocam, por meio da falta de roupas do/da CEO, o conto sobre “A roupa nova do Rei” (ANDERSEN, 1995). Em seu conto, Andersen (1995) descreve todo o processo de trabalho relativo à confecção da roupa maravilhosa do rei, com os fios da melhor qualidade. No conto de Morrison e Milliken (2000), o processo de trabalho será descrito ao longo do restante do texto.

Ao contrário do conto original (ANDERSEN, 1995), no delas não há uma criança corajosa a dizer, em público: “o rei está nu!”. Coragem essa possivelmente relacionada ao fato de a criança ainda não ter sido socializada plenamente nas relações de poder para com o rei e das punições que poderiam advir de contar um ato, que contraria a crença do rei, que por ser rei atribui à crença um caráter de verdade, que fez com que seus súditos dele escarnecessem. Pouco nos é contado desses súditos. Pelo que sabemos da história, e parte dela o próprio Marx

¹² Imagine an organization where the CEO has no clothes. The CEO's lack of clothes is apparent to all who set eyes upon him or her. Yet employees never mention this. Some employees even compliment and praise the CEO's attire. The CEO takes pride and comfort in the fact that subordinates recognize his or her fine taste in clothing and easily dismisses those few troublemakers who look at him or her strangely or who dare to suggest that the CEO's taste in clothing is anything less than impeccable. Yet, behold, these employees are not blind. Behind the safety of closed doors and in veiled whispers, they talk of their leader's lack of clothing. They all clearly know that the CEO is naked, but only the foolish or naive dare to speak of it in public.

(2013) nos conta, em muitos dos reinados ou feudos medievais, os trabalhadores eram em sua maioria servos, e mesmo aqueles que gozavam da condição de homens “livres” poderiam ser submetidos à servidão caso outra casa real dominasse o feudo ao qual estavam ligados (como ocorreu em algumas regiões germânicas). Na sociedade feudal, a autoridade da nobreza e do clero não estavam abertas à discussão dos súditos, pois se nem a nobreza palaciana se sentia à vontade para “falar a verdade” ao rei e talvez ser punida por sua ousadia, o que se poderia esperar do restante dos súditos servos? O que se podia esperar deles é que ficassem de fato calados e contribuíssem com a sociedade fornecendo seu mais trabalho às classes dominantes. Ainda que para esses súditos/servos fosse mais fácil saber quando trabalhavam para si (trabalho necessário à reprodução de sua vida) e quando trabalhavam para sustentar seus senhores (mais trabalho). Isso já nos livra de parte do anacronismo que as autoras nos submeteram, mas prossigamos com a análise da estória, que ainda tem mais a nos dizer.

Elas podem não ter nos apresentado a “criança corajosa”, mas no caso das “organizações”¹³, os trabalhadores deveriam cumprir esse papel, a diferença é que os trabalhadores já foram socializados nas relações de trabalho capitalistas. Já sabem que o controle é um dos meios do capitalista ou seus agentes conseguirem atingir a produtividade almejada e, caso não consigam, os trabalhadores sabem também quem será punido por isso. O que os trabalhadores não sabem de maneira plena é como é planejado o processo de trabalho a que estão submetidos, o que não lhes impede de perceber que há falhas e possíveis melhorias que podem ser feitas nesse processo. Cabe, antes de prosseguir, esclarecer o que estamos chamando de processo de trabalho.

Marx (2013, p. 256) explica que “os momentos simples do processo de trabalho são, em primeiro lugar, a atividade orientada a um fim, ou o trabalho propriamente dito; em segundo lugar, seu objeto e, em terceiro, seus meios”. Pela definição, vemos que tudo começa com o trabalho, atividade orientada a um fim, que, para ser realizado, precisa de um objeto tirado da natureza e de meios (que podem ser uma coisa ou um complexo delas que serve para guiar a atividade do trabalhador sobre o objeto) para que se chegue ao fim almejado (a produção de valores de uso que satisfaçam necessidades que sejam físicas ou da imaginação).

¹³ Manteremos o uso do termo “organização” nos casos em que ele se fizer necessário, mas rejeitamos sua reificação e seu uso ideológico, como mostraremos durante a análise.

O processo de trabalho [...] é a atividade orientada a um fim – a produção de valores de uso –, apropriação do elemento natural para a satisfação de necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre homem e natureza, perpétua condição natural da vida humana e, por conseguinte, independente de qualquer forma particular dessa vida, ou melhor, comum a todas as formas sociais. (MARX, 2013, p. 261).

O processo de trabalho em si, portanto, não revela sob quais condições ele se realiza, se pelo “açóite brutal do feitor de escravos ou sob o olhar ansioso do capitalista” (MARX, 2013, p. 261). No caso do capitalismo, Marx (2013) explica que o processo de trabalho revela dois fenômenos característicos. O primeiro é que o capitalista, ao comprar força de trabalho, controla o labor do trabalhador, cuidando para que os objetos e meios de trabalho sejam consumidos nas quantidades necessárias à consecução do trabalho. O segundo é que o produto é propriedade do capitalista, não do trabalhador que o produz. O trabalho vivo (força de trabalho) é o fermento que faz com que valores de uso potenciais se tornem valores de uso reais. O que interessa ao capitalista, entretanto, não é um trabalhador isolado, mas sim vários deles trabalhando, cooperando uns com os outros sob seu controle, de modo que os processos de trabalho individuais, dispersos e independentes se tornem um processo de trabalho social e combinado. “Com a cooperação de muitos trabalhadores assalariados, o comando do capital se converte num requisito para a consecução do próprio processo de trabalho, numa verdadeira condição da produção”, de modo que “o comando do capitalista no campo de produção torna-se agora tão imprescindível quanto o comando do general no campo de batalha” (MARX, 2013, p. 406).

A forma como o capital executa esse controle sobre o processo de trabalho varia ao longo do tempo. Faria (2007a) argumenta que o controle sobre o processo de trabalho assumiu três fases cumulativas: simples, expandida e sofisticada. Na fase **simples**, a ênfase é principalmente, mas não de modo exclusivo, na divisão técnica do trabalho, na jornada de trabalho e na quantidade produzida. Na fase **expandida**, conhecida como taylorismo-fordismo, dá-se ênfase principalmente, mas não exclusivamente, sobre a função de produção (relação entre tempos e movimentos), caracterizada pela divisão entre trabalho mental e trabalho manual e pela centralização da autoridade em uma cadeia burocrática de comando. Na fase **sofisticada**, conhecida como toyotismo, a ênfase está posta principalmente, mas não de maneira exclusiva, sobre a subjetividade do trabalhador mediante a atribuição de responsabilidades e criação de equipes participativas, diminuição da cadeia de comando e centralização da autoridade nas gerências. As autoras dão a ideia que sempre foi necessária a

fala do trabalhador no processo de trabalho, o que é um anacronismo, pois no taylorismo-fordismo os trabalhadores deveriam trabalhar em silêncio, a fala cabia a seus superiores¹⁴. Elas dissimulam que essa maior participação dos trabalhadores significa que há ainda mais controle sobre seu trabalho e expropriação do seu saber das tarefas que executa.

Adaptar o conto ajuda a legitimar, por meio da racionalização, o ponto de vista das autoras: o do que os súditos (subordinados) têm o dever de alertar o soberano (seja ele a alta administração– *CEO* – ou níveis inferiores de gestão) de problemas que este não consiga ver por si mesmo, só não esclarece que o conto em si traz uma possível crítica à própria monarquia e à forma como os monarcas lidavam com os súditos e com o erário, afinal a roupa inexistente custou uma fortuna, sem que nada fosse costurado de fato. Se os súditos não podiam falar que o rei estava nu, poderiam reclamar que seus impostos foram daquela forma gastos sem pôr em risco sua própria vida perante um soberano ali posto por laços de sangue e até um suposto direito divino? Já os gestores não poderão simplesmente ignorar o escárnio dos “súditos” que ele nem mesmo tem, pois os trabalhadores não são “seus”, pois ele/a não compra força de trabalho, apenas a supervisiona.

Como argumentam as autoras, os problemas podem, em organizações “atormentadas” (*plagued*) pelo silêncio, se acumular a tal ponto de chamarem a atenção de *stakeholders*, como o proprietário e credores, que podem entender que a “organização sofre de ‘má gestão’” e fazer com que “gerentes de alto escalão percam seus empregos”¹⁵ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 721). O que nos leva a outro modo operando nessa pequena história, a fragmentação, por meio da qual os trabalhadores são diferenciados entre os que ocupam posições de mando e aqueles que se submetem a esse mando. O que não deixa de ser engenhoso e útil ao capital, pois aqueles que ocuparem posições de comando podem se ver como se fossem donos do capital e assim agirem, buscando extrair a maior quantidade de mais valor (produtividade) possível dos trabalhadores sob seu comando. Mas se por um lado se legitima essa diferenciação entre os trabalhadores, por outro, mediante a unificação, deixa-se claro que tanto superiores quanto subordinados trabalham realmente para o acionista e os demais que aproveitam do mais valor extraído do trabalho com ele. Dessa forma, o rei do

¹⁴ O diálogo de Taylor (1995, p. 45) com o empregado Schmidt é bem ilustrativo a esse respeito. Apesar de perguntar ao empregado o que era um “operário classificado”, as respostas espontâneas de Schmidt foram sendo tolhidas até que ele respondesse exatamente o que Taylor considerava um “operário classificado”, isto é, o que executa fielmente as ordens de seu superior sem questioná-las.

¹⁵ [...] organization suffers from ‘poor management’ [...] top managers may lose their jobs.

conto de Morrison e Milliken (2000) não é a/o *CEO*. O rei é o proprietário/acionista e outros *stakeholders*. Logo, como trabalhador, o *CEO* também precisa vender sua força de trabalho para viver e corre o risco de perder o emprego caso falhas sejam apontadas continuamente pelos subordinados sem que possíveis soluções também sejam sugeridas. Não tentará ele também proteger seu emprego? Não será que a própria estrutura erigida pela propriedade privada dos meios de produção e a subordinação do trabalho apenas como força de trabalho que causará o silêncio que as autoras apontam para os trabalhadores que não se sentem à vontade de fazer subir na hierarquia suas críticas ao processo de trabalho?

Assim, ao fazer um paralelo entre “A Roupas Nova do Rei” (ANDERSEN, 1995) e as relações de trabalho nas relações capitalistas de produção, as autoras utilizam alguns modos operativos da ideologia para introduzir o argumento que querem defender, que os trabalhadores devem fornecer mais informações para os níveis hierárquicos superiores. Que o falar em público da nudez da/do *CEO* é válido quando se trata da comunicação ascendente, que não deve ser feitas aos sussurros e nem a portas fechadas. Usar o conto de Andersen (1995) só não explica as diferenças entre o silêncio na corte, o romper desse silêncio por um dos súditos (que não aparece na adaptação feita pelas autoras) e da própria aceitação ou rejeição do silêncio quando o trabalho está sob a direção do capital. Mesmo a/o *CEO*, que aparece, como alguém que pode estar nu, um eufemismo para “decisões que afetem a autovalorização do valor”, alguém que seria o ápice do comando, assim como o rei, revela-se apenas como um representante do rei que não aparece na história por elas criada, pois os interesses que devem ser defendidos e alcançados são os dos proprietários/acionistas e demais partes interessadas na apropriação do mais valor.

Já que os trabalhadores possuem informações sobre o processo de trabalho, mas não as comunicam aos seus superiores, é necessário que se descubra os motivos que os levam a não falar da “nudez da/do *CEO*”, questionando se isso seria um mero conto de fadas ou não. Elas acreditam que não “e que muitas organizações são pegadas num aparente paradoxo no qual muitos empregados sabem a verdade sobre certas questões ou problemas dentro da organização, embora não ousem falar tal verdade para seus superiores”¹⁶ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 706, tradução nossa). As autoras não nos falam aqui do teor dessas “certas questões ou problemas”, mas naturalizam a heterogestão quando dizem sobre a

¹⁶ [...] that far too many organizations are caught in an apparent paradox in which most employees know the truth about certain issues and problems within the organization yet dare not speak that truth to their superiors.

“verdade” contada aos superiores. O “aparente paradoxo” consiste em saber e não falar, até que ponto a fala é livre? Adiante no texto elas citam que há poderosos jogos e normas que impedem os trabalhadores de dizer o que sabem sobre problemas técnicos e questões políticas, como também que muitas organizações transmitem implicitamente a mensagem aos empregados de que eles não devem desafiar as políticas corporativas ou prerrogativas gerenciais. Dados empíricos não acadêmicos também indicam que havia questões que seriam consideradas indiscutíveis, como procedimentos relativos à tomada de decisão, incompetência gerencial, desigualdade de pagamento, ineficiências organizacionais e desempenho organizacional fraco.

Desses pontos apresentados, apenas a “desigualdade de pagamento” não será discutida no texto. As autoras deixam seu discurso lacunar nessa questão, pois discutir problemas na remuneração pode chamar atenção para assimetrias de poder e questões políticas para as quais elas não chamam a atenção. Os outros pontos são importantes, pois “muitos pesquisadores enfatizaram a importância do fluxo ascendente de informação para a saúde organizacional e destacaram a importância de múltiplos e divergentes pontos de vista para a tomada efetiva de decisão organizacional” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 707, tradução nossa)¹⁷.

Assim, parece paradoxal que tantos empregados reportem que não sentem que não podem comunicar ascendentemente sobre questões ou problemas. É também paradoxal que isso pareça estar ocorrendo numa época em que a retórica da gestão foca no “empoderamento” e linhas mais abertas de comunicação [...]. Pesquisadores argumentam, entretanto, que o verdadeiro “empoderamento” não é a norma na maioria das organizações [...].¹⁸ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 707, tradução nossa).

A situação parece ser paradoxal porque os trabalhadores podem ter informações importantes que precisam ser comunicadas a seus superiores, mas não o fazem por que o “empoderamento” parece ser apenas “retórico”. Analisemos o uso do termo “retórica” pelas autoras. Pelo que elas escrevem, a retórica fala de algo sobre a realidade, mas que não acontece plenamente nessa realidade. Mais do que um paradoxo, parece haver uma

¹⁷ Many scholars have emphasized the importance of upward information flow for organizational health (Argyris & Schon, 1978; Deming, 1986; Dutton & Ashford, 1993; Floyd & Wooldridge, 1994; Glauser, 1984; Saunders, Sheppard, Knight, & Roth, 1992). Scholars also have highlighted the importance of multiple and divergent points of view for effective organizational decision making (e.g., Nemeth, 1997).

¹⁸ Thus, it seems paradoxical that so many employees report feeling that they cannot communicate upward about issues and problems. It is also paradoxical that this seems to be occurring at a time when management rhetoric focuses on empowerment and more open lines of communication (e.g., Lawler, 1992; Pfeffer, 1994; Spreitzer, 1995). Scholars have argued, however, that true empowerment is not the norm in most organizations (Foegen, 1999; Moskal, 1991; Pfeffer, 1994).

contradição entre o que é dito e o que é feito. Se trocarmos o termo retórica pelo termo discurso, que pode remeter a questões políticas e ideológicas que as autoras evitam ao longo do texto, podemos compreender melhor a questão. Faria e Meneghetti (2007) baseiam-se em Foucault para indicar que existe na organização um discurso permitido, que indica quem tem legitimidade para falar e o que pode ser falado, mas também diversos meios para corrigir eventuais desvios nesse discurso e maneiras de punir quem a ele não se adequa. Há também, como indicam os autores, por parte das organizações, a necessidade de que novas ideias lhes sejam trazidas para que ela faça frente aos desafios que lhes são impostos pela competição e pela necessidade de criatividade, por exemplo.

Disso decorre que é necessário que se abra uma brecha no discurso permitido, possibilitando também o discurso democrático reflexivo (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Faria e Meneghetti (2007, p. 137) argumentam que por meio do discurso democrático reflexivo existe o risco de que os indivíduos questionem as práticas políticas, sociais e econômicas da organização, encontrando muitas questões que deveriam ser mudadas de imediato. Morrison e Milliken (2000) já limitaram o discurso permitido à comunicação ascendente que vise à saúde da organização. Assim, poderá haver linhas abertas nesse sentido. Qualquer comunicação que fuja a esse padrão e ameace a produtividade ou o controle do processo de trabalho não fazem parte da definição das autoras, que padronizam o que se constituem como informação ascendente e para que ela serve. Nunca é demais frisar porque a produtividade é tão importante para o capitalista. Produtividade, como indicou Marx (2013), significa mais trabalho, o que é essencial para a autovalorização do capital.

Enfim, as autoras se valem da narrativa pra naturalizar por meio do anacronismo o que é o silêncio, demonstrando que é de todas as épocas o comportamento do silêncio, como é também de todas as épocas as consequências relativas a ele. É necessário, pois, atuar sobre ele. Para isso, as autoras definem o que é o “silêncio organizacional” e aqueles que seriam responsáveis por originá-lo.

5.1.1 Definindo o “silêncio organizacional” e seus agentes

Segundo as autoras:

A possibilidade de que a escolha dominante dentro de muitas organizações seja para os empregados reter suas opiniões e preocupações sobre problemas organizacionais – um fenômeno coletivo que denominamos silêncio organizacional – é um que acreditamos merecer séria atenção de pesquisa¹⁹. (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 707, tradução nossa).

É uma definição bastante abrangente. Essa escolha dominante é feita por quem e por quais motivos? O que são problemas organizacionais? São problemas que afetam os proprietários/acionistas e demais *stakeholders*? Ou são problemas da organização do trabalho que afetam os trabalhadores? Se essa escolha dominante é feita dentro da organização, deve-se falar de “silêncio organizacional” e “silenciamento organizacional”, já que a opção pela voz ou pelo silêncio ocorre em estruturas criadas não pelos trabalhadores, mas por aqueles que querem extrair o mais trabalho durante sua jornada de trabalho?

O próprio uso do termo “empregados” em vez de “trabalhadores” já nos mostra que existe aqui, e ao longo desse e outros textos que discutem o tema, uma dissimulação das relações de trabalho por meio do deslocamento. O termo “empregado” (*employee*) significa “alguém que é pago para trabalhar para uma pessoa ou companhia”²⁰ (CAMBRIDGE DICTIONARY ONLINE, 2015, tradução nossa), já trabalhador é “alguém que trabalha para uma companhia ou organização, mas não ocupa uma posição de poder”²¹ (CAMBRIDGE DICTIONARY ONLINE, 2015, tradução nossa). A escolha e o uso das palavras não são casuais, pois revelam quais sentidos se quer dar ou omitir dentro de determinadas relações. Embora se possa argumentar que trabalhador e empregado sejam em parte sinônimos, o uso do termo “empregado” ignora a questão da posição de “poder” que estes não têm, o que diminui seu acesso a informações que podem ser relevantes para o processo de trabalho que eles desempenham, mas reforça sua obrigação de prestar informações para a “organização”, afinal ela que lhes paga. Logo, cada um estaria cumprindo sua parte no contrato de trabalho.

¹⁹ The possibility that the dominant choice within many organizations is for employees withhold their opinions and concerns about organizational problems – a collective phenomenon that we have termed organizational silence – is one that we believe deserves serious research attention.

²⁰ Someone who is paid to work for a person or company.

²¹ Someone who works for a company or organization but does not have a power position.

As autoras prosseguem dizendo que:

Como destacaremos, o silêncio organizacional é potencialmente um perigoso impedimento para a mudança organizacional e o desenvolvimento e provavelmente apresenta um obstáculo significativo ao desenvolvimento de organizações realmente plurais²² (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 707, tradução nossa).

Esse excerto possivelmente deu origem ao título do artigo: “Silêncio organizacional: uma barreira à mudança e ao desenvolvimento em um mundo plural”²³. O título não fala o que significa “mudança”, aqui sabemos que se trata da “mudança organizacional”, o “desenvolvimento” está implícito também como “desenvolvimento organizacional”, embora ainda não saibamos o que isso signifique. Devemos nos atentar que, para legitimar o estudo do “silêncio organizacional”, as autoras deixam claro que ele é “potencialmente” perigoso para a mudança e o desenvolvimento, o que por si só já justificaria seu estudo, como precisam da adesão dos empregados, elas universalizam a necessidade do estudo indicando que é “provavelmente” um obstáculo para desenvolver “organizações plurais”. Se, por um lado, algo potencial tem grande chance de ocorrer, por outro, algo provável tem maior grau de incerteza de ocorrer ou não. Mas afinal, o que é uma organização plural?

Uma organização plural pode ser definida como aquela que valoriza e reflete as diferenças entre os empregados e que permite a expressão de múltiplas perspectivas e opiniões (HARQUAIL; COX, 1993). Claramente, se as pessoas dentro da organização sentem que não podem expressar abertamente seus pontos de vista sobre questões críticas, então tal pluralismo não pode ser atingido. Empregados podem ser diversificados em termos de seus valores, crenças, prioridades, e experiências, mas em virtude de a expressão de pontos de vista permanecer largamente monolítica, a organização não será capaz de se beneficiar dessa diversidade²⁴ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 707, tradução nossa).

A definição de “organização plural” narra o que elas seriam, indicando que elas agregam (unificam) diferentes tipos de trabalhadores (diferenciados por meio da fragmentação), legitimando o fato de que as “organizações” devem estar abertas à diversidade para se beneficiar desta. Donaghey *et al.* (2011) criticam fortemente a visão de pluralismo que as autoras defendem no artigo, pois esta visão desconsidera que o verdadeiro pluralismo está

²² As we will highlight, organizational silence is a potentially dangerous impediment to organizational change and development and is likely to pose a significant obstacle to the development of truly pluralistic organizations.

²³ Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world.

²⁴ A pluralistic organization can be defined as one that values and reflects differences among employees and that allows for the expression of multiple perspectives and opinions (Harquail & Cox, 1993). Clearly, if people within an organization feel that they cannot openly express their points of view on critical issues, then such pluralism cannot be attained. Employees may be diverse in terms of their values, beliefs, priorities, and experiences, but because expressed points of view remain largely monolithic, the organization will not be able to benefit from this diversity.

relacionado aos trabalhadores utilizarem sua voz da maneira que melhor lhes beneficie. A visão das autoras circunscreve o que elas consideram plural aos objetivos definidos pelo empregador (DONAGHEY *et al.*, 2011). Como Donaghey *et al.* (2011) querem compreender também como as relações de poder, autoridade e controle interferem no silêncio dos trabalhadores, eles resolvem nomear os agentes, em vez de escondê-los atrás da alcunha de “organização” ou “organizacional”. A “organização” se beneficia da diversidade quando os trabalhadores oferecem *inputs* que melhorem a produtividade da organização. Embora no começo do excerto pareça que qualquer opinião seja bem-vinda, no final fica claro que só interessam opiniões conforme os objetivos da “organização”. Logo, interesses particulares foram aqui apresentados como sendo interesses de todos, os trabalhadores são fragmentados em vários grupos, mas a “organização” é algo uno, que representa quem será beneficiado dessa “pluralidade” de opiniões e pontos de vistas e quem os avalia, no uso figurativo da linguagem, a “organização” aqui se aproxima de uma sinédoque, logo, serve para dissimular quem de fato toma as decisões e aceita ou não o que é “plural” e sua utilidade. As autoras, todavia, acabam nos contando quem a “organização” representa mais adiante em nossa análise, isto é, proprietários/acionistas e demais *stakeholders*, que repartem entre si o resultado do trabalho alheio.

A diversidade é ainda mais explorada quando as autoras discutem o *sensemaking* (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 715). Morrison e Milliken (2000) partem do arcabouço teórico relacionado ao interacionismo simbólico e ao construcionismo social para explicar como os colegas de trabalho tendem a construir sentidos tanto sobre a organização quanto sobre a relação com os colegas. Como grupos mais homogêneos tenderiam a compartilhar mais sentidos sobre o risco de se vozearem, trazer indivíduos que pertencem às minorias pode dificultar que esse compartilhamento de sentidos ocorra tão facilmente, pois a própria busca por reconhecimento poderia levar os “diferentes” a desafiar as “crenças” do grupo de trabalho a que pertencem. Não esquecendo que há aqui também a ideia de se controlar que tipo de informação está sendo compartilhada nos grupos informais. Para romper as “percepções” dos empregados de que vozearem é imprudente, as autoras recomendam que haja rotatividade tanto no nível gerencial quanto no não gerencial (MORRISON; MILLIKEN, 2000). Interessante, elas querem combater o medo de vozearem instigando o medo de se perder o emprego?

Os interesses da organização – proprietários/acionistas – são apresentados como sendo também dos trabalhadores, o que, como discutimos anteriormente é ideológico. Mas se os trabalhadores não respondem conforme o esperado, eles poderão ser substituídos por outros trabalhadores que, pela própria necessidade de aprender o que devem fazer, vozeiem, opinem etc. Assim, elas reforçam que a pluralidade a que aludem é importante porque promoverá benefícios aos não trabalhadores uma vez que aumentarão os *inputs* necessários à acurácia das decisões tomadas e ajudará na mudança organizacional.

Partindo de uma literatura que defende o “conflito de pontos de vista” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 719) entre a alta gerência como forma de melhorar a qualidade das decisões tomadas e o desempenho da organização, elas tentam dar aos trabalhadores um papel semelhante, pois seus pontos de vista divergentes ajudariam na inovação ao “oferecer perspectivas completamente novas ou ideias ou questionar as crenças e práticas correntes²⁵ (NEMETH, 1997)” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 719). Parecem esquecer que a forma como o trabalho é organizado nessa organização “neutra” por elas citada os coloca em posição inferior a seus “superiores”, como também impede que eles tenham acesso pleno às motivações que levam a esta ou aquela decisão. Elas buscam dar uma impressão de coletividade onde interesses particulares, os do proprietário/acionista, imperam. Reconhecem, todavia, que são necessários mais *inputs* para tornar as decisões mais acuradas, mas se as decisões já gerarem os resultados previstos, seriam pedidos *inputs* aos trabalhadores? As próprias autoras restringem a maior participação que querem fomentar:

Claro, não estamos reivindicando que *input* ilimitado dos empregados seja desejável. *Input* demais pode sobrecarregar o processo de tomada de decisão e impedir a tomada tempestiva e efetiva de decisão (GLAUSER, 1984). O que reivindicamos, todavia, é que muitas organizações sofrem de **muito pouca** voz dos empregados, particularmente sobre problemas ou decisões que os empregados percebem como imprudentes (ARGYRIS, 1977; SCOTT; HART, 1979; RYAN; OESTREICH, 1991). Quando este é o caso, a qualidade da tomada de decisão e das iniciativas de mudança são provavelmente reduzidas²⁶ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 719, tradução nossa, grifo das autoras).

²⁵ [...] to offer totally novel perspectives or ideas or to question current beliefs and practices (Nemeth, 1997).

²⁶ Of course, we are not claiming that unlimited employee input is desirable. Too much input might overload decision-making processes and impede timely and effective decision making (Glauser, 1984). What we do claim though is that most organizations suffer from too *little* employee voice, particularly around problems or decisions that employees perceive to be unwise (Argyris, 1977; Ryan & Oestreich, 1991; Scott & Hart, 1979). When this is the case, the quality of decision making and change initiatives is likely to be lessened.

Ora, os trabalhadores devem participar mais, mas não demais. O que são *inputs* demais? O que são *inputs* de menos? As discussões e quebra de consenso nas organizações só giram em torno desses dois temas: mudança organizacional e acurácia da tomada de decisão? Isso beneficia quem? Essa mudança organizacional significa o quê em termos de processo de trabalho? A tomada de decisão acurada atua como na jornada de trabalho para se apropriar do mais valor produzido pelos trabalhadores? Tais questionamentos não são feitos.

A própria forma como o trabalho é organizado pelo capital por meio da heterogestão ensejará o silêncio dos empregados. Esse fenômeno chamado de silêncio organizacional se relaciona muito mais a uma prática silenciadora da própria forma de organização do processo de trabalho do que decorre de uma escolha dos empregados. Sua expressão é controlada, seu silêncio é também funcional por evitar a sobrecarga de *inputs* e permitir que o processo de trabalho transcorra sem maiores percalços e conflitos dos trabalhadores contra a administração, cuja mudança e decisões afetam-nos diretamente buscando aumentar a produtividade do trabalho ou mesmo demitindo-os por não ajudar a aumentar a própria exploração sobre sua força de trabalho.

Ao naturalizarem a heterogestão e não questionarem o trabalho estranhado, as autoras não podem ir à essência do fenômeno que elas chamam de silêncio organizacional. Elas acabam trabalhando apenas com a aparência do fenômeno, lidando com os comportamentos individuais e deixando de lado as questões políticas e as relações de poder envolvidas na organização do processo de trabalho. Elas supõem que capital e trabalho são sócios, naturalizando esta relação, e que os trabalhadores devem contribuir para melhorar a “organização”. A grande questão é que essa contribuição significa que eles estão contribuindo para sua própria exploração ajudando corrigir decisões e processos criados por outrem, sendo que a qualidade das decisões e as mudanças interferem, essencialmente, na jornada de trabalho, objetivando diminuir o tempo de trabalho necessário e aumentando o tempo que resulta em mais trabalho. Quando indicam que o silêncio seria uma escolha dos empregados, dissimulam que a escolha pela fala ou silêncio não é necessariamente deles, mas é feita por aqueles que comandam o processo de trabalho. Como é a prática nas relações de trabalho mediada pela propriedade privada dos meios de produção. Embora seja assim conforme os excertos que analisamos, as pesquisadoras acreditam que as origens do “silêncio organizacional” são outras. Vejamos.

5.1.2 As “origens” do silêncio

Para Morrison e Milliken (2000, p. 707, tradução nossa) “o silêncio organizacional é um resultado que deve suas origens (1) ao medo dos gerentes de receber *feedback* negativo e (2) um conjunto de crenças implícitas frequentemente mantidas pelos gerentes”²⁷ (parece que as autoras não compreenderam o conto ao qual reportaram, pois não basta a crença de estar vestido para assim estar de fato). Para as autoras, é importante entender como as crenças gerenciais e o medo de *feedback* negativo tendem a dar origem a estruturas e políticas, como também a práticas gerenciais que impedem o fluxo ascendente de informação. O texto começou falando de *CEO*, que está numa posição de comando e liberdade de fala maior do que qualquer dos outros que fazem parte dos níveis de comando que a ele se submetem, mas agora está falando de gerência. A primeira impressão que temos é que o *CEO* seria o agente causador do silêncio, mas não, os causadores são os gerentes. Esse tipo de deslocamento e diferenciação são comuns ao longo do texto. A própria figura do *CEO* será apagada e substituída por administração, equipe da alta gerência e outras terminologias do tipo (como se pode ver nas proposições que as autoras fazem mais adiante). Elas utilizam esse recurso de deslocar o agente de acordo com o poder que ele terá para validar ou não a explicação que elas querem prover sobre o fenômeno e da própria importância que a informação terá para a produtividade do empreendimento em questão.

Vejamos mais de perto a questão das “crenças”. As autoras trazem então três crenças que levariam ao silêncio organizacional. Segundo elas, embora não se possa dizer que alta gerência de todas as organizações tenham essas crenças, mas que estas “existem em certa medida em quase toda organização e caracterizam bem muitas organizações”²⁸ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 710, tradução nossa). Vejamos a primeira delas.

Sugerimos que quando a alta gerência (*top-level managers*) de uma organização acredita que os empregados são interesseiros (*self-interested*) e não confiáveis (*untrustworthy*), então eles vão agir de forma a implícita e explicitamente desencorajar comunicação ascendente. É importante notar, porém, que essas crenças

²⁷ [...] organizational silence is an outcome that owes its origins to (1) managers’ fear of negative feedback and (2) a set of implicit beliefs often held by managers.

²⁸ [...] they exist to some extent in almost every organization and that they characterize many organizations quite well (Argyris & Schön, 1978, Enz & Schwen, 1991, Pfeffer, 1997, Redding, 1985).

não são, em geral, conscientes²⁹ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 710, tradução nossa).

De forma simplificada, é possível dizer que, embora as crenças surjam na cabeça das pessoas, sua origem não está na cabeça. É preciso que acontecimentos reais deem origem às crenças, e não que crenças deem origem a acontecimentos. Faria (2009, p. 49) informa que com a chamada Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra no Século XVIII, novas técnicas foram incorporadas ao processo de trabalho e “os operários tiveram que aprender a trabalhar da forma adequada à indústria, em um ritmo regular e ininterrupto”. Como os trabalhadores eram pagos naquela época por sua produção, muitos tendiam a trabalhar apenas o suficiente para conseguir seu sustento semanal, o que levava os patrões a se queixarem da preguiça e falta de ambição dos operários (FARIA, 2009). Dessa forma, o que as autoras apresentam como uma crença sem situá-la historicamente, pois se tratava aqui de uma crítica dos capitalistas ao não empenho dos trabalhadores em contribuir com sua própria exploração no início da Revolução Industrial.

Embora as autoras usem o termo “organização”, está-se falando aqui da heterogestão. A separação do trabalho entre especialistas e executores permite que os objetivos do capital quanto à sua autovalorização por meio do trabalho seja alcançado. A separação entre os que pensam o trabalho e os que o executam dá aos primeiros a noção de que realmente sabem mais do que os segundos, do contrário, seriam eles a receber as ordens e não a dá-las. Como vimos anteriormente, os gerentes também são vendedores de força de trabalho, logo estão também sujeitos ao controle que impõem sobre os outros trabalhadores. Ao mesmo tempo em que vendem sua força de trabalho, os gerentes são representantes do interesse do capital na extração de mais-trabalho dos demais trabalhadores.

Uma segunda crença não declarada que argumentaríamos ser susceptível de criar condições favoráveis ao silêncio organizacional é a de que a direção (*management*) sabe mais sobre a maioria das questões importantes para a organização. [...] Essa crença está relacionada com a visão econômica dos empregados. Se os empregados são interesseiros (*self-interested*) e avessos ao trabalho (*effort*), então é improvável que eles saibam (se importem) com o que seja melhor para a organização³⁰. (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 710, tradução nossa).

²⁹ We propose that when an organization’s top-level managers believe employees are self-interested and untrustworthy, they will then act in ways that implicitly and explicitly discourage upward communication. It is important to note, however, that such beliefs are generally not conscious.

³⁰ A second unstated belief that we would argue is likely to create conditions conducive to organizational silence is the belief that management knows best about most issues of organizational importance. [...] This belief is related to the economic view of employees. If employees are self-interested and effort averse, then they are unlikely to know (or care) about what is best for the organization.

Na crença anterior, havia a “alta gerência” (*top-level managers*) como fomentadora do silêncio, aqui temos a “direção” (*management*) cumprindo o mesmo papel. O agente é substituído por uma metonímia que indicaria o conjunto dos gerentes, mas agora como se todos fossem iguais, compondo a “administração” da organização. Embora estejam na mesma situação de vendedores de força de trabalho, o que poderia fazê-los se identificar com os trabalhadores, é necessário, para que realizem seu trabalho de controladores do trabalho alheio, mostrar que eles são diferentes dos trabalhadores. Não por acaso, lembremos, o *CEO* é comparado a um rei, mas que perde o “trono” tão logo não dê, aliás, extraia da força de trabalho os resultados esperados.

Há um pressuposto aqui de a “direção” sabe mais por que não é interesseira. A que a teoria dos custos de transação põe em xeque quando busca criar ferramentas que controlem a situação do agente – “direção” – em relação ao principal – proprietários/acionistas –, na tentativa de maximizar seu próprio interesse, com recebimento de bônus, por exemplo, em detrimento dos interesses de lucro ou valorização das ações dos proprietários. E que a “direção” não é avessa ao trabalho, principalmente no que concerne ao controle do trabalho alheio.

Acrescente-se que há nos dois excertos o controle do processo de trabalho para a geração de mais valor. A questão sobre as crenças da direção e da alta gerência está diretamente relacionada à cisão entre o trabalhador e o objeto de seu trabalho, não está relacionada a uma “visão econômica dos empregados” simplesmente. Cabe lembrar a resistência dos primeiros trabalhadores fabris aos ritmos e controle sobre seu trabalho imposto nas fábricas (MARGLIN, 1978). À medida que a industrialização avançava e os trabalhadores perdiam o controle sobre seu trabalho, como de seu tempo de trabalho, a resistência às mudanças que lhes eram impostas era um movimento esperado. Não por acaso, crianças de orfanato e moças educadas em conventos, portanto acostumadas com regras rígidas de disciplina, tenham sido postas a trabalhar nas fábricas nascentes (MARGLIN, 1978).

Sendo uma sociedade produtora de mercadorias, cada um tem sua mercadoria para pôr a venda no mercado. Os trabalhadores têm sua força de trabalho para colocar à venda. Mas ao contrário das outras mercadorias vendidas, o trabalhador precisa ir junto para que a

mercadoria que ele vende seja consumida pelo capitalista. Mas o que o trabalhador recebe pela mercadoria vendida é menos do que essa mercadoria produz de valor para o capitalista. Uma parte da jornada de trabalho o capitalista paga, da outra parte ele se apropria, é o mais-trabalho que ele crer ser direito seu e do qual ele não abre mão. Mas como isso ocorre? Marx (2013) explica que o lucro do capitalista, apesar de ser realizado com a circulação de mercadorias, é gerado na produção. Tal ocorre porque, desconsiderando as eventuais trapaças do comércio, a troca de mercadoria é uma troca de equivalentes, cujo valor de cada uma equivale ao tempo socialmente necessário para sua produção. Na esfera da produção, os meios e objetos de trabalho apenas transferem seus valores de uso aos produtos que serão feitos, ao passo que o trabalho, como fermento vivo, cria valor. Suponhamos que quatro horas de trabalho (meia jornada) seja o tempo requerido para que determinada força de trabalho produza os meios de subsistência diários do trabalhador. Cumpridas as quatro horas, nosso trabalhador poderia ir embora, mas isso não valorizaria o capital. O capitalista paga pelo uso da força de trabalho por um dia, não importando para ele se meia jornada de trabalho seria suficiente para a manutenção diária do trabalhador.

O fato de que meia jornada de trabalho seja necessária para manter o trabalhador vivo por 24 horas de modo algum o impede de trabalhar uma jornada inteira. O valor da força de trabalho e sua valorização no processo de trabalho são, portanto, duas grandezas distintas. É essa diferença de valor que o capitalista tem em vista quando compra a força de trabalho. Sua qualidade útil, sua capacidade produzir fio ou botas, é apenas uma *conditio sine qua non* [condição necessária], já que o trabalho, para criar valor, tem necessariamente de ser despendido de modo útil. (MARX, 2013, p. 270).

Se o trabalhador resistir a essa lógica, de certa forma ele estará agindo conforme seu próprio interesse, isto é, de que a compra de sua força de trabalho equivalha ao que ela de fato produziu ou que ao menos se aproxime do valor produzido. Pela lógica do capitalista, esse interesse é extremamente nocivo a suas ambições. Pagar ao trabalhador o que este produziu não lhe deixa mais-trabalho, como ele poderá então valorizar seu capital? Logo, é necessário fazer com que os trabalhadores acreditem que os interesses do capitalista, aqui representado pela organização, são coincidentes. Acreditem que criar impedimentos à valorização do capital não está correto. Como os trabalhadores podem não cair nessa falácia, eles podem não ser assim tão confiáveis. Mas quem é menos confiável: quem vende a força de trabalho e espera receber pelo que produziu ou quem se apropria do valor a mais produzido? A teorização das autoras vai ao encontro dos interesses do capital, não do interesse dos

trabalhadores, daí dissimularem como meras “crenças” comportamentos que a própria prática dos capitalistas, ou seus representantes, ensejam.

Uma terceira crença não declarada que nós consideramos como um fator na criação de um clima propício ao silêncio generalizado é a crença de que a unidade, acordo, consenso são sinais de saúde organizacional, enquanto a discordância e a divergência devem ser evitados. Burrell e Morgan (1979) descrevem essa crença como parte da “visão unitária” das organizações, que está em completa contradição com uma “visão plural”, na qual divergência é considerada normal e o conflito como potencialmente saudável³¹ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 710, tradução nossa).

A primeira coisa que chama a atenção é que a terceira crença parece não estar relacionada com a alta gerência ou com os gerentes, mas sim que a crença criaria um clima propício ao silêncio. Se crenças não nascem sozinhas, muito menos elas podem criar alguma coisa sem haver algum agente por trás delas. Essa dita “crença” é tanto social quanto teórica. Unidade, acordo e consenso estão relacionados à busca da produtividade e à ordem nas organizações, constituem um conjunto de práticas que permitem que se mantenha a harmonia administrativa (TRAGTENBERG, 2006; PAES DE PAULA, 2002), dissimulando-se a tensão entre os interesses entre capital e trabalho. Como as teorias da administração mantêm uma ligação com as teorizações anteriores (TRAGTENBERG, 2006), aqui a ideia de conflito como patologia social de Durkheim e Elton Mayo reaparecem, mas com uma diferença: é necessário fomentar certo nível de conflitos para fazer frente a um ambiente diferente do capitalismo monopolista no qual Mayo desenvolve suas teorizações: o capitalismo flexível. Sujeitas a ambientes mais instáveis, as organizações precisam de *inputs* de seus trabalhadores que cubram eventuais lacunas das decisões tomadas pelos administradores.

A pluralidade servirá, então, para possibilitar que os tomadores de decisão tenham acesso a informações que talvez não tivessem devido a sua formação como pertencente ao grupo majoritário. Não se questiona que as decisões sejam tomadas *a priori* para serem corrigidas *a posteriori* e nem que elas são tomadas por todos os envolvidos no processo de trabalho, na verdade, as autoras legitimam tal procedimento, pois “a estrutura de crenças que acreditamos dominar muitas organizações estão provavelmente associadas à falta de mecanismos para

³¹ A third unstated belief that we regard as a factor in creating a climate conducive to widespread silence is the belief that unity, agreement, and consensus are signs of organizational health, whereas disagreement and dissent should be avoided. Burrell and Morgan (1979) describe this belief as part of the “unitary view” of organizations, which stands in stark contrast to a “pluralistic view” in which dissent is regarded as normal and conflict as potentially healthy.

solicitar *feedback* dos empregados depois de as decisões terem sido tomadas”³² (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 713, tradução nossa). Por isso, a saúde da organização não está ameaçada e o conflito é potencialmente saudável. Potencialmente porque nem todo conflito é necessariamente saudável, discutir, por exemplo, as condições de trabalho não é em nenhum momento considerado no texto como um problema ou questão a discutir; assim, admite-se que possa haver conflitos, mas apenas aqueles que possam beneficiar a organização. Cabe ainda destacar que o uso de uma figura de linguagem, a prosopopeia, torna a organização, além de reificada, personificada, ela não aparece como uma relação social, ela adquire características humanas, no caso, a saúde. Se por um lado a saúde da organização (seu desempenho) é destacada, nada se fala sobre a saúde dos trabalhadores que tornam esse desempenho real, nem em que condições tal saúde é extraída dos trabalhadores.

Apresentadas as crenças, as autoras desenvolvem o que elas chamam de “clima de silêncio”.

5.1.3 Clima de silêncio

Além de cunharem o termo “silêncio organizacional”, Morrison e Milliken (2000) chamam também atenção para o “clima de silêncio”, que está relacionado a “percepções amplamente compartilhadas entre os empregados que vozear sobre problemas ou questões é fútil e/ou perigoso”³³ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 708) e que surge em decorrência de estruturas e políticas organizacionais criadas a partir das crenças e medo dos gerentes de receber *feedback* negativo. As autoras prosseguem indicando:

Quando tal clima existe, a resposta dominante dentro de uma organização será o silêncio em vez da voz. Entretanto, a probabilidade de tal clima emergir, sua força e penetração dependerão das atividades de *sensemaking* dos empregados³⁴ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 708, tradução nossa).

A questão das supostas “crenças” dos gerentes já analisamos anteriormente, o que nos interessa aqui é saber o motivo de as autoras utilizarem pesquisas relacionadas ao interacionismo simbólico e ao construcionismo social para explicar como as práticas

³² The belief structure that we believe dominates many organizations is also likely to be associated with a lack of mechanisms for soliciting employee feedback after decisions are made.

³³ [...] widely shared perceptions among employees that speaking up about problems or issues is futile and/or dangerous.

³⁴ When such a climate exists, the dominant response within an organization will be silence, rather than voice. However, the likelihood of such a climate emerging and the strength and pervasiveness of that climate will depend on employees’ sensemaking activities.

silenciadoras são percebidas e compartilhadas pelos empregados. As autoras argumentam que “um clima de silêncio está enraizado não apenas nas características objetivas do local de trabalho, mas também nas interações sociais que contribuem para um processo subjetivo de *sensemaking*”³⁵ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 715, tradução nossa). Como as “crenças” gerenciais ensejam práticas que reforçam o silenciamento nas organizações (como não solicitar *feedbacks* ou abrir canais formais que permitam que os *inputs* dos empregados sejam fornecidos), as autoras percebem que há a necessidade de se compreender como os empregados percebem e compartilham entre si essas práticas e estruturas impostas pela administração. Elas argumentam que o desenvolvimento de percepções comuns está relacionada à similaridade, estabilidade, interdependência no fluxo de trabalho e redes sociais informais.

Essas percepções comuns podem ajudar na construção do sentido do que a organização (proprietários/acionistas) considera importante que os empregados façam e das maneiras que eles se comportem. Elas também podem servir para espalhar percepções de que falar é perigoso ou inútil. Elas citam um exemplo de distorção no processo de construção de sentido. Um membro da “organização” expressa sua discordância sobre algum assunto e perde, logo após, uma promoção. Os colegas podem entender, a partir disso, que a organização não aceita discordância e pune quem assim discorda.

Embora Morrison e Milliken (2000) ressaltem que a promoção possa não ter ocorrido por que o membro em questão talvez não possuísse os requisitos necessários, elas não explicam porque os trabalhadores podem ter essa visão de punição por desafiar, de certa forma, a administração apresentando discordância sobre determinada questão. Como os trabalhadores tenderiam a acreditar mais em seus colegas no que em seus superiores, elas querem atuar exatamente aí, fragmentando-os para quebrar esses vínculos que facilitam que sentidos sejam compartilhados em detrimento da “organização” (proprietários/acionistas).

O estudo do clima de silêncio e do *sensemaking* servem para observar, no nível dos trabalhadores, como eles percebem as práticas da administração e a elas reagem. Caso não reajam como se espera, certa rotatividade e apropriação gerencial da diversidade são bem-vindas. Novamente, elas querem combater o medo de receber *feedbacks* negativos e o medo

³⁵ (...) a climate of silence is rooted not only in objective features of the workplace but also in social interactions that contribute to a subjective process of sensemaking.

de romper o silêncio com o medo de se perder o emprego. As autoras fragmentam os trabalhadores quando eles podem perceber a opressão e o controle que sofrem em seu processo de trabalho, mas os unifica novamente para que sigam os objetivos de produtividade (mais trabalho) que lhes são apresentados.

5.1.4 Proposições: desdobrando as crenças

Depois de apresentarem as crenças que levariam ao silêncio organizacional, as autoras apresentam mais detalhadamente as condições que promovem essas crenças, levantando algumas proposições a partir de suas predições que possam ser empiricamente testadas posteriormente. Essas proposições são enunciados que ajudam a aprofundar as análises que estamos empreendendo, pois, ao mesmo tempo em que sintetizam aportes teóricos que as autoras estão utilizando, também permitem que percebamos ainda mais claramente as próprias ilações que elas fazem sobre o silêncio. As supostas crenças que estariam por trás do silêncio são reforçadas das proposições de 1 a 8, o que apresenta ainda mais uma oportunidade de também reforçarmos o que dissemos anteriormente: não se trata meramente de crenças. Elas são a aparência do fenômeno estudado, não sua essência.

A primeira proposição é construída levando em consideração que as crenças serão mais prováveis quando a equipe da alta gestão for dominada por indivíduos com formação (*background*) ligada à economia e finanças do que “quando o grupo é funcionalmente mais diverso ou composto por indivíduos com formação em administração geral”³⁶ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 711). Isso “porque as crenças sobre os empregados serem interesseiros e não confiáveis são enraizadas em modelos econômicos do comportamento humano”³⁷, de modo que aqueles cujo treinamento e experiência profissional estejam relacionados a finanças ou economia estão mais propensos a ter essas crenças, que podem possivelmente ser solidificadas quando os pares também as têm (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 711). Assim:

Proposição 1: As crenças gerenciais que contribuem para o silêncio organizacional serão mais comuns em organizações em que a equipe da alta gerência é dominada

³⁶ [...] when the group is more functionally diverse or composed of individuals with backgrounds in general management.

³⁷ Because the beliefs about employees being self-interested and untrustworthy are rooted in economic models of human behavior [...].

por indivíduos com formação econômica ou financeira³⁸ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p 711, tradução nossa).

Embora, em princípio, essa posição tenha sentido dentro da construção que as autoras fizeram, os pressupostos por elas utilizados nos causam estranheza, pois não são apenas as áreas de estudo ou de trabalho nas quais as pessoas se formam que vão influenciar sua visão sobre o comportamento humano. A preparação dos “recursos humanos” já começa desde a tenra idade, num momento em que se precisa também utilizar mais da mente dos trabalhadores, eles se tornam também “capital intelectual”. Assim, a questão vai além de uma visão econômica sobre o comportamento humano, pois, dentro do capitalismo as pessoas, enquanto trabalhadoras, são vistas também como capital, mas como capital variável, isto é, o único capaz de conservar e acrescentar valor aos produtos que produz. Ver os trabalhadores pela ótica econômica ou financeira é inerente à lógica do próprio sistema capitalista, a força de trabalho é mais um dos componentes do processo de produção. Assim, muito mais do que uma percepção de gerentes, ver humanos como recursos faz parte da dinâmica do próprio capitalismo e isso é silenciado pelas autoras.

Proposição 2: Quanto maior o tempo médio de trabalho dos membros da equipe da alta gerência, mais forte será a relação entre a homogeneidade da equipe com relação a sua formação funcional e o conjunto de crenças que contribuem para o silêncio³⁹ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 711, tradução nossa).

A segunda proposição, ao falar de homogeneidade, já está chamando atenção para a necessidade da diversidade, mas entre os gerentes. Se por um lado mantêm-se a naturalização da heterogestão, por outro, quer-se também alterar a equipe de gerentes para que eles não ponham entraves à comunicação ascendente. A “sintonia” entre os gerentes que já trabalham juntos há muito tempo é de pouca importância, o trabalho abstrato dos gerentes – a equipe de gerentes – é mais importante do que os trabalhos concretos que cada um deles realiza. Se o trabalho em conjunto atrapalha a comunicação ascendente, portanto, a própria melhoria no processo de trabalho, é necessário que se questione essa homogeneidade na equipe e que se busque introduzir novos gerentes que forcem a um novo processo de socialização na equipe.

³⁸ Proposition 1: The managerial beliefs contributing to organizational silence will be more common in organizations in which the top management team is dominated by individuals with economic or financial backgrounds.

³⁹ Proposition 2: The longer the average tenure of top management team members, the stronger will be the relationship between top management team homogeneity with respect to functional background and the set of beliefs contributing to silence.

Novos gerentes precisam perguntar para poder aprender como o processo de trabalho funciona. Logo, eles ajudam a romper com o silêncio.

Proposição 3: As crenças gerenciais que contribuem para o silêncio organizacional serão mais comuns em organizações nas quais a equipe da alta gerência for dominada por indivíduos de culturas com alta distância do poder e culturas coletivistas⁴⁰ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 711).

A proposição número 3 se baseia em Hofstede (1980 *apud* MORRISON; MILLIKEN, 2000). Indivíduos provindos de culturas com alta distância de poder podem: caso sejam os chefes, crer que de fato sabem mais do que seus subordinados; caso sejam subordinados, crer que o chefe está correto por ser o chefe. Já a unidade tende a ser mais valorizada quando os membros da alta gerência provêm de culturas coletivistas, pois essas culturas valorizam a harmonia. Citar que existiriam culturas de alta distância do poder ou culturas coletivistas pouco fala das formas de dominação e opressão que podem existir em cada uma dessas culturas. Também nada nos diz sobre como o modo de produção capitalista opera em cada uma dessas culturas para alcançar seus resultados, isto é, a autovalorização do capital. Tragtenberg (2006) já havia alertado que a harmonia, como dissemos acima, pode ser usada como forma de dominação.

Proposição 4: As crenças gerenciais que contribuem para o silêncio organizacional serão mais comuns quando há um alto grau de diferença (*e.g.*, gênero, raça, etnia, idade) entre a alta administração e empregados de posições hierárquicas inferiores⁴¹ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 711, tradução nossa).

O que as autoras chamam aqui de “diferença” é chamada de “pluralidade” no começo do texto. Elas pontuam o que seja a diferença, mas não buscam explicar os condicionantes históricos que fizeram com que essas minorias, primeiro, fossem consideradas minorias e os motivos de sua discriminação. Não esclarecem o que seja homogeneidade. As práticas de dominação e opressão, por exemplo, étnicas, podem sim fazer com que existam crenças na alta administração de que indivíduos de determinada etnia sejam menos hábeis a fornecer *inputs* do que alguém de sua própria etnia ou que tenha uma formação semelhante à sua. Pode mesmo fazer com que membros de minorias sintam-se coagidos perante algum membro de

⁴⁰ Proposition 3: The managerial beliefs contributing to organizational silence will be more common in organizations in which the top management team is dominated by individuals from high power distance and collectivistic cultures.

⁴¹ Proposition 4: The managerial beliefs contributing to organizational silence will be more common when there is a high level of dissimilarity (*e.g.*, gender, race, ethnicity, age) between top management and lower-level employees.

um grupo majoritário e realmente silencie. Assim, o que elas chamam de “crença” está arraigada numa prática de segregação muito mais ampla dentro da sociedade produtora de mercadorias. Entretanto, as autoras deixam seu discurso lacunar a esse respeito para manter a sua coerência ideológica (CHAUÍ, 1981), de forma que elas tentam unificar a diversidade sem chamar a atenção para o que de fato os diferencia ou porque são considerados diferentes.

Proposição 5: As crenças gerenciais que contribuem para o silêncio organizacional serão mais comuns em organizações com foco no controle de custos e organizações em ambientes com baixa munificência⁴² (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712, tradução nossa).

Se por um lado o mais valor é gerado na produção, por outro, sua realização só acontece na circulação. Assim, o controle da gestão sobre o processo de trabalho em ambientes nos quais a taxa de lucro possa ser decrescente justifica que haja um controle ainda maior sobre a força de trabalho. Em vez de esperar que os trabalhadores digam o que está errado, as “organizações”, seus administradores melhor dizendo, buscarão aumentar o controle sobre o processo de trabalho, descobrindo as melhorias que façam com que a “preguiça” (aversão ao trabalho) e a “desonestidade” dos trabalhadores não levem o capitalista a perder dinheiro. Muito mais do que uma crença, a “unidade de pontos de vista da cúpula” para melhoria “do desempenho” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712, tradução nossa) é uma necessidade para manter a autovalorização do capital. Ouvir ou não os trabalhadores depende muito mais da necessidade concreta de controlar cada detalhe do processo de produção do que de uma “crença”.

Proposição 6: As crenças gerenciais que contribuem para o silêncio organizacional serão mais comuns em organizações que operam em indústrias maduras e estáveis⁴³ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712, tradução nossa).

Embora as autoras não contem o que seja maturidade e estabilidade, esta pode significar que as decisões que a gerência toma para gerir o processo de trabalho estão corretas. Logo, não haveria necessidade de ouvir os trabalhadores. Já em organizações que operassem em ambientes instáveis, ouvir os trabalhadores, “desde que suas ideias fossem vistas como úteis na busca por novas estratégias” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712, tradução nossa), já se tornaria mais importante, pois estes poderiam alertar a gestão para o fato que as decisões

⁴² Proposition 5: The managerial beliefs contributing to organizational silence will be more common in organizations with a strategic focus on cost control and in organizations operating in low munificence environments.

⁴³ Proposition 6: The managerial beliefs contributing to organizational silence will be more common in organizations operating in mature and stable industries.

tomadas não poderiam alcançar os objetivos almejados. Logo, não são as crenças que farão os gerentes ouvirem mais ou menos. Os resultados alcançados pela gerência é que os fará ser mais ou menos abertos a ouvir os trabalhadores relativo a decisões tomadas.

Proposição 7: As crenças gerenciais que contribuem para o silêncio organizacional serão mais comuns em organizações com muitos níveis hierárquicos e em organizações que contratam gerentes seniores fora em vez de promover os de dentro⁴⁴ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712, tradução nossa).

Aqui, trazer gerentes sêniores de fora poderia aumentar o “hiato entre a alta gerência e o resto da organização” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712, tradução nossa). Se o hiato pode ser aumentado é porque ele existe. Existe por que os trabalhadores não têm acesso ao planejamento de seu próprio trabalho. A prática administrativa que cria vários níveis hierárquicos pode levar a alta gerência a crer que “está mais bem equipada” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712), afinal, qual contato os gestores que a compõem tem com os trabalhadores que não estão envolvidos em posições de mando? Como os neo-hegelianos criticados por Marx (2007), os gerentes, por não executarem o trabalho que planejam, podem dedicar parte de seu tempo a criar ideias (“crenças”) sobre como são aqueles trabalhadores que eles precisam fazer trabalhar. Como no fim do artigo as autoras clamam pela rotatividade da alta gerência e demais trabalhadores, elas acabam se contradizendo, pois incentivam que exista um hiato que pode, pela própria necessidade de aprendizado no processo de trabalho, romper com o silêncio.

Proposição 8: As crenças gerenciais que contribuem para o silêncio organizacional serão mais comuns em organizações que confiam fortemente em trabalhadores contingentes (*contingent*)⁴⁵ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712)

Não custa repetir que organizações não acreditam em ninguém. Pessoas acreditam ou não. Em nosso caso, nossas pessoas são os capitalistas ou aqueles que lhes representam. Já falamos acerca da reificação da organização, só não dissemos que passar a responsabilidade de ações concretas para entes abstratos é um procedimento ideológico. Em várias passagens do texto, e também nas proposições, as autoras tiram a agência de pessoas de carne para um ente que não vemos e que não sentimos, uma coletividade que não representa o interesse de todos, mas

⁴⁴ Proposition 7: The managerial beliefs contributing to organizational silence will be more common in organizations with many hierarchical levels and in organizations that hire senior-level managers from the outside, rather than promote from within.

⁴⁵ Proposition 8: The managerial beliefs contributing to organizational silence will be more common in organizations that rely heavily on contingent workers.

apenas os interesses particulares daqueles que para valorizarem seu capital as criaram. Se trabalhadores habituais da organização já podem ser vistos como “interesseiros” e “não confiáveis”, aqueles cujo vínculo com a organização é datado seriam ainda mais dignos de desconfiança. A necessidade de controlar o processo de trabalho para evitar com que essa força de trabalho temporário renda menos mais-trabalho ao capitalista manifesta-se como uma necessidade, embora apareça como uma crença sobre seu comportamento ser este ou aquele.

As proposições de 1 a 8 que analisamos anteriormente estariam relacionadas às condições que fomentam aquelas três crenças dos gerentes que citamos no começo (empregados são interesseiros e não confiáveis; a administração sabe mais sobre a maioria das questões importantes para a organização; consenso é um sinal de saúde organizacional), as proposições 9 e 10 estariam relacionadas às estruturas, políticas e práticas organizacionais que decorreriam dessas “crenças”, com uma diferença sutil, agora as “crenças dos gerentes” fazem parte da “ideologia dentro de uma organização”:

Nesta seção propomos que quando a ideologia não declarada, ainda que não dominante, dentro de uma organização é que 1) os empregados são interesseiros, 2) a gestão sabe mais e 3) a discordância é ruim, a administração erguerá estruturas e políticas que tanto não facilitam quanto desencorajam o fluxo ascendente de informação⁴⁶. (MORRISON; MILLIKEN, 2000, pp. 712-13, tradução nossa).

As autoras parecem assumir aqui uma definição de ideologia próxima a um dos vários usos correntes do termo apontados por Eagleton (1997, p. 15): “um conjunto de crenças orientadas para a ação”. Nesse caso, as “crenças” orientam a ação dos gerentes dentro da “organização”. Mas o que é a organização e qual sua importância dentro das relações de produção capitalistas? Continua o silêncio que identificamos anteriormente. Como lembra Eagleton (1997, p. 18), o termo ideologia não faz referência somente “a sistemas de crenças, mas a questões de poder”, a relações de dominação. Em nosso caso, estamos falando das relações entre capital e trabalho, que embora a Teoria da Administração tenda a fazer parecer que o trabalho não está subordinado ao capital e seria uma espécie de parceiro deste (TRAGTENBERG, 2006), existe uma relação de dominação e exploração, na qual o capital busca se autovalorizar.

⁴⁶ In this section we propose that when the unspoken yet dominant ideology within an organization is that (1) employees are self-interested, (2) management knows best, and (3) disagreement is bad, then management will erect structures and policies that either do not facilitate or that discourage upward information flow.

As autoras se embasam em McGregor (1999) para apontar que as crenças gerenciais impactam a maneira como os gerentes tratam os empregados e a forma como estes se comportam. Se MacGregor não discute os fundamentos dessas “hipóteses implícitas” (TRAGTENBERG, 2005, p. 53), Morrison e Milliken (2000) tampouco o fazem. Elas indicam que:

Ele [McGregor] argumenta, por exemplo, que quando os gerentes supõem que os empregados não gostam do trabalho e não se pode confiar neles para fazer um bom serviço, aqueles instituirão mecanismos de controle para evitar a fuga ao dever (*shirking*). Os empregados, percebendo que os gerentes não confiam neles, tornam-se ressentidos e muito buscam encontrar brechas no sistema – uma resposta que reforça as crenças iniciais dos gerentes⁴⁷. (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712, tradução nossa).

Nossa intenção não é discutir os pressupostos de McGregor (1999), mas quando as autoras trazem esse autor para a discussão e citam a “Teoria X”, que resume a concepção do taylorismo sobre o trabalhador (FARIA, 2004), elas trazem também implícita a “Teoria Y”. A “Teoria Y” preconiza que o ser humano não detesta o trabalho, que está disposto a se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete, que se satisfaz alcançando os objetivos propostos pela “organização” e que a recusa a responsabilidades e a falta de ambição não são inatas, mas aprendidas. “Para McGregor os limites da colaboração dos empregados na e com a organização não são de natureza humana, mas de engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelos seus recursos humanos” (FARIA, 2004, p. 84).

Quando as autoras clamam por organizações menos monolíticas, elas querem transferir parte do controle da administração para o trabalhador, “do gestor para o gerido, pois isto corresponde a uma maior responsabilidade e envolvimento deste para com aquele e para com a organização” (FARIA, 2004, p. 85), o que está em conformidade com os pressupostos da “Teoria Y”. Faria (2004, p. 86) argumenta que o objetivo de McGregor (1999) não é, de fato, “a satisfação do subordinado reconhecendo sua natureza, mas a tranquilidade do superior, pois uma administração dura gera oposição e, dentro da lógica autoritária [do capital], toda e qualquer oposição é prejudicial ao exercício pleno do controle social”. Os gerentes devem, em vez de buscar novas formas de controlar e coagir os trabalhadores, estar abertos a

⁴⁷ He argued, for example, that when managers assume that employees dislike work and cannot be trusted to do a good job, they will institute control mechanisms to prevent shirking. Employees, realizing that management does not trust them, become resentful and may seek to find loopholes in the systems – a response that reinforces managers' initial beliefs.

compartilhar com aqueles parte do controle sobre o processo de trabalho para que eles respondam mais de acordo com os objetivos estabelecidos e apresentem menos resistência, como é apontado pelas autoras no fim do excerto.

Para enunciar a Proposição 9, as autoras trabalham com três argumentos. No primeiro, as autoras falam da “ideologia dominante dentro de uma organização” e como isso pode fazer com que as organizações centralizem as decisões e não criem mecanismos formais de *feedback* ascendente. No segundo, elas argumentam que se a crença dominante na organização é de que os empregados são oportunistas e não sabem o que é melhor para a organização, seria razoável que os gerentes não envolvessem aqueles no processo de tomada de decisão. “Excluir empregados da tomada de decisão é também uma maneira de evitar a divergência e o *feedback* negativo” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712). Mas por que os gerentes precisam evitar o *feedback* negativo? A resposta está no terceiro parágrafo: “porque o *feedback* negativo ascendente será visto como um desafio ao controle da administração” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 712). Vejamos a proposição:

Proposição 9: Na medida em que a estrutura de crenças implícitas da alta gerência é de que os empregados são interesseiros, de que a administração sabe mais e que a divergência é indesejável, a organização será mais propensa a ter centralizada (não participativa) a tomada de decisão e será menos propensa a ter mecanismos formais de *feedback* ascendente⁴⁸ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 713).

Primeiro, em nenhum momento se esclareceu o que são “empregados interesseiros”. Segundo, que a administração tem mais conhecimento da totalidade do processo de trabalho, não se trata de uma crença, mas de uma realidade. Ter mecanismos de *feedback* ascendente torna a gestão participativa, então? Pela lógica do capital, sim, pois será possível corrigir decisões ou processos que não tenham alcançado os resultados previstos e, ao mesmo tempo, aumentar o controle sobre os trabalhadores e diminuir-se a possibilidade de conflitos entre a administração e os trabalhadores.

Proposição 10: Na medida em que a estrutura de crenças implícitas da alta gerência é de que os empregados são interesseiros, de que a administração sabe mais e que a divergência é indesejável, os gerentes dentro da organização serão mais propensos a rejeitar ou reagir negativamente a *inputs* dos subordinados e menos propensos a

⁴⁸ Proposition 9: To the extent that the implicit belief structure of top management is that employees are self-interested, management knows best, and dissent is undesirable, the organization will be more likely to have centralized (nonparticipatory) decision making and will be less likely to have formal upward feedback mechanisms.

solicitar informalmente *feedback* dos subordinados⁴⁹ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 713).

A décima proposição é muito semelhante à nona, mas possui duas diferenças importantes. A primeira delas é chamar atenção para algumas decisões que podem ser corrigidas de imediato pelos gerentes, mas como eles farão isso? Eles farão solicitando informalmente *feedback* aos subordinados. Não deixar de ser uma forma de comunicação ascendente esse *feedback* informal, mas é preciso cuidar para que as práticas da administração mudem tanto para os canais formais de *feedback* quanto para as questões mais rotineiras do processo de trabalho que precisem ser corrigidas ou criticadas. A autoridade é deslocada de acordo com a possível importância que a informação que os trabalhadores poderão fornecer. De toda forma, é necessário que as práticas da administração mudem para que os trabalhadores contribuam mais com *inputs*, que podem estar sendo represados devido a práticas de controle ainda relacionadas ao taylorismo-fordismo em detrimento das práticas toyotistas, que conseguem se apropriar mais do saber operário por meio da participação, mas sem abrir mão do controle gerencial sobre o trabalho (FARIA, 2007a; 2009).

Tendo apresentado suas proposições, as autoras sintetizam quais são as implicações do silêncio.

5.1.5 As implicações do silêncio

Nas seções finais do artigo, fica mais claro porque é importante estudar o silêncio, pois são apresentadas suas implicações para as “organizações”, isto é, afetar “processos organizacionais críticos e resultados”⁵⁰ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 717, tradução nossa). As autoras esclarecem que seu artigo respondia a uma chamada especial para uma edição da *Academy of Management Review* que estava relacionada a criação de teorias e modelos que permitissem a existência e encorajamento de pontos de vista divergentes nas organizações. “Ainda que isso não seja tão simples. Argumentamos que há forças poderosas operando nas organizações que podem fazer os empregados sentirem que vozear sobre

⁴⁹ Proposition 10: To the extent that the implicit belief structure of top management is that employees are self-interested, management knows best, and dissent is undesirable, managers within that organization will be more likely to reject or react negatively to input from subordinates and less likely to informally solicit feedback from subordinates.

⁵⁰ [...] critical organizational processes and outcomes.

questões ou problemas é fútil ou, pior ainda, perigoso”⁵¹ (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 721, tradução nossa).

Quais são essas “forças poderosas”? As autoras fizeram questão de frisar as crenças dos gerentes como alimentadoras do silêncio. Agora, as crenças não são aqui citadas. Tanto não são que elas indicam que “quando a alta gerência adere às suposições que alimentam o silêncio, será especialmente difícil para a organização responder à diversidade de valores, crenças e características que cada vez mais caracterizam a força de trabalho” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 721, tradução nossa). Observem que aqui as “crenças” se tornaram “suposições”. Segundo elas, quanto mais essas diferenças “empurram” a organização para uma direção, esta responde resistindo. Quem resiste são os gerentes ou os trabalhadores? A confusão entre agentes que caracteriza todo o texto até aqui se mantém, a organização reificada se torna também agente das ações. “Se os empregados são interesseiros e a discordância ruim, então pontos de vista diferentes são uma ameaça a ser suprimida” (MORRISON; MILLIKEN, 2000, p. 721, tradução nossa). De que ameaça as autoras falam? Ameaça aos resultados planejados pela administração? Por que esses pontos de vista divergentes causariam ameaça? O que significa ameaça? Minar o controle gerencial?

O estudo do silêncio visa à criação de sistemas de voz dos empregados que permitam à organização se beneficiar da diversidade (*pluralism*) da força de trabalho. Ao estudar o silêncio interessa, então, apenas aquele silêncio que impede que a mudança e desenvolvimento organizacionais ocorram. Quaisquer outros tipos de silêncio na organização são desconsiderados. As autoras padronizam o que deve ser entendido como “silêncio organizacional”, silenciam que pode haver outras formas de silêncio, e mesmo de voz, nos ambientes de trabalho. O silêncio que impede que se melhore a tomada de decisão e dificulte a mudança organizacional deve ser expurgado. Para tanto, os gerentes e trabalhadores são fragmentados em grupos distintos. O corpo gerencial não é avesso ao trabalho nem interesseiro, estão aptos a decidir o que é melhor para a “organização”, ficando, assim, a heterogestão intocada. Embora haja uma crença entre os gerentes de que os trabalhadores seriam interesseiros e avessos ao trabalho, talvez não seja bem assim, pois os trabalhadores poderiam contribuir com pontos de vista divergentes que beneficiem a “organização” em

⁵¹ Yet this may not be so simple. We have argued that there are powerful forces operating in organizations that can make employees feel that speaking up about issues and problems is futile or, worse yet, dangerous.

detrimento deles mesmos. Mas é necessário que os gerentes atuem para que esse benefício deixe de ser potencial e se torne real.

Em nenhum momento as autoras discutem a cooperação dos trabalhadores sob o capital e como este extrai sua riqueza do trabalho. Marx (2004) já havia afirmado que o capital é trabalho acumulado, pois é por meio do mais trabalho que ele se valoriza e pode ser acumulado. A abordagem do silêncio feita por elas é ideológica exatamente por isso, percebem que existe silêncio nas relações de produção capitalistas, mas preferem buscar a explicação nas crenças de gerentes do que na estrutura que propicie haver a separação entre superiores (gerentes) e subordinados. Silenciam que a opção por não falar seja uma resistência à exploração. Os silêncios e lacunas tornam o discurso ideológico coerente (CHAUÍ, 1981) e se mantêm aqui como em várias partes anteriores do texto analisadas. O silêncio foi tão constante em relação à contradição entre capital e trabalho, que a própria estratégia do silêncio (THOMPSON, 1995) foi utilizada em nossa análise. O texto para incentivar os trabalhadores a romperem com o silêncio é ele mesmo cheio de silêncios que precisam ser mantidos pelo bem da administração.

5.2 Artigo 2: Silêncios Aquiescente e Quiescente

Pinder e Harlos (2001) iniciam seu artigo relatando o caso da divulgação na mídia canadense por soldados, em sua maioria mulheres, do assédio, e mesmo estupro, que sofriam de oficiais superiores. O mesmo também se passava em algumas unidades das Forças Armadas dos Estados Unidos. Partindo desses casos de assédio e formas de injustiça interacional (maus-tratos na interação informal cotidiana com os chefes), os autores observam que o medo de represália impede que as vítimas, especialmente mulheres, reportem os maus-tratos sofridos (PINDER; HARLOS, 2001). Observem que o medo aparece novamente aqui, mas agora não se trata dos *feedbacks* negativos, mas da relação entre superiores e subordinados. Como existem aqueles que rompem seu silêncio e falam abertamente (*speak out*) com quem eles percebem que pode realizar as mudanças e retificar a situação, os autores buscam então entender quais fatores individuais e situacionais estão associados ao silêncio nas organizações. Embora não queiram utilizar o caso do assédio (moral e/ou sexual) a militares no Canadá para fazer teoria fundamentada nos dados (*grounded theory*) sobre injustiça e silêncio, os autores utilizam o exemplo em várias passagens de seu texto, sendo que ele

legítima o argumento dos autores que o silêncio é uma resposta a injustiças percebidas e que podem existir canais que ajudem a rompê-lo e retificar as ações entendidas como injustas pelos trabalhadores. Vejamos a definição de silêncio dos autores.

5.2.1 Silêncio como resposta a injustiças

Pinder e Harlos (2001, p. 333) estudam o “silêncio dos empregados como uma resposta à injustiça”⁵², mas nada nos dizem sobre o que eles consideram injustiça. Segundo os autores, o “silêncio dos empregados” é a:

[...] a retenção de qualquer forma de expressão genuína sobre comportamentos individuais, cognitivos e/ou avaliações afetivas sobre suas condições organizacionais a pessoas percebidas como capazes de realizar mudanças ou retificações (PINDER; HARLOS, 2001, p. 334, tradução nossa, grifo no original)⁵³.

Se em Morrison e Milliken (2000) já vimos que o silêncio pode ter significados, Pinder e Harlos (2001) reforçam que o silêncio é uma forma de comunicação também, mas sua definição suscita algumas dúvidas. O que são “expressões genuínas”? Quais “situações organizacionais” são dignas dessas expressões e quais não são? Lacunas deixadas para que seu discurso seja coerente. Sua definição, entretanto, padroniza o que pode ser entendido como silêncio ao mesmo tempo naturaliza a heterogestão usando um eufemismo – “pessoas percebidas como capazes de realizar mudanças ou retificações” – no lugar de superior hierárquico ou de alguém que, na hierarquia, tenha poderes que o reclamante não possui.

No caso das militares, parece que a denúncia não foi uma expressão genuína, pois foi feita à mídia e não dentro das próprias Forças Armadas, nas quais havia o risco de se culpar a vítima pelo assédio sofrido. A continuação do excerto reforça a padronização do que seria o silêncio e a forma correta de rompê-lo, pois:

Por nossa definição, qualquer comunicação que: (1) não reflita um desejo de alterar situações ou (2) não é dirigida a pessoas percebidas como capazes de melhorar

⁵² [...] employee silence as a response to injustice [...].

⁵³ [...] **the withholding of any form of genuine expression about the individual’s behavioral, cognitive and/or affective evaluations of his or her organizational circumstances to persons who are perceived to be capable of effecting change or redress.**

aquelas condições não compreende uma tentativa de romper com o silêncio⁵⁴ (PINDER; HARLOS, 2001, p. 334, tradução nossa).

Tendo delimitado e padronizado o que consideram silêncio, os autores vão desenvolver o que consideram injustiça. Os autores buscam analisar o silêncio não como substantivo ou adjetivo, mas como verbo: silenciar, que implica a ação de ser silenciado. Eles indicam que alguns ambientes organizacionais geram e sustentam o silêncio dos empregados. Eles levantam três conceitos diferentes, mas que consideram relacionados: 1) culturas de injustiça; 2) climas de silêncio; 3) síndrome do surdo.

5.2.2 Injusto para quem?

O significado de culturas de injustiça os autores trazem de um estudo de Harlos (1999 *apud* PINDER; HARLOS, 2001, p. 345-46, tradução nossa):

[...] **Culturas de injustiça** [...] refletem significados compartilhados entre empregados mal-tratados sobre o que é trabalhar em relações empregatícias injustas. Especificamente, das descrições dos empregados, ela [Harlos] identificou seis dimensões que capturam elementos comuns de tais locais de trabalho. Juntas, as dimensões retratam condições de intenso controle da supervisão, forte supressão de conflitos, valorização das relações de emprego sobre as relações humanas e ênfase na produção mediante a competição individual⁵⁵.

A partir desse excerto, podemos concluir que injustiça seria “intenso controle da supervisão, forte supressão de conflitos, valorização das relações de emprego sobre as relações humanas e ênfase na produção mediante a competição individual”, como também podemos observar que os autores tentam padronizar o que seja injustiça, ou seja, não questionam que pode haver outras injustiças nos locais de trabalho, como de fato há. Os próprios autores já suprimem o conflito estrutural capital-trabalho, pois evocam apenas o conflito interpessoal. O capitalismo é uma sociedade produtora de mercadorias, os próprios trabalhadores, como homens livres, são livres porque têm uma mercadoria que vendem, sua força de trabalho, que o capitalista compra e faz questão de usar cada minuto para conseguir a máxima valorização de seu valor.

⁵⁴ By our definition, any communication that: (1) does not reflect a desire to alter circumstances, or that (2) is not directed to persons perceived as capable of ameliorating those circumstances does not comprise an attempt to break silence.

⁵⁵ [...] Cultures of injustice [...] reflect shared meanings among mistreated employees of what working within unjust employment relationships is like. Specifically, from employees' descriptions, she identified six dimensions that capture common elements of such workplaces. Together, the dimensions depict conditions of intense supervisory control, strong suppression of conflict, valuing of job relations over human relations, and emphasis on production through competitive individualism.

Embora possa haver uma convivência harmônica e amistosa, o objetivo do capitalista é aproveitar-se ao máximo do valor de uso da força de trabalho. Marx (2013, p. 262) é bastante instrutivo a esse respeito:

O trabalhador labora sob o controle do capitalista, a quem pertence seu trabalho. O capitalista cuida para que o trabalho seja realizado corretamente e que os meios de produção sejam utilizados de modo apropriado, a fim de que a matéria-prima não seja desperdiçada e que o meio de trabalho seja conservado, isto é, destruído apenas na medida necessária à consecução do trabalho.

O capitalista não quer uma força de trabalho (um trabalhador ou uma trabalhadora específicos), mas o conjunto delas cooperando para constituição do trabalhador coletivo. Para tanto, ele controla os objetos e meios de trabalho, mantendo os trabalhadores estranhados de seu próprio trabalho, dos seus colegas e dos frutos de seu trabalho, pagando-lhes apenas por uma parte da jornada de trabalho, a que corresponde ao tempo de trabalho necessário para sua reprodução.

Semelhante a Morrison e Milliken (2000), o termo “organização” é aqui também utilizado para substituir os responsáveis pela exploração dos trabalhadores. O que os autores apresentam como injustiça é a própria ética do capital no que concerne ao controle do processo de trabalho. Acontece que, quando exacerbados, os seis pontos levantados pelos autores em vez de auxiliarem na produção do mais valor, podem dificultá-lo, daí a necessidade de padronizar o que seja injusto e tentar amenizá-lo para que os interesses do capital não sejam prejudicados. O capital é representado pela “organização”, que ajuda apagar o agente da exploração e da injustiça.

Os autores recuperam e aceitam os pressupostos de Morrison e Milliken (2000) sobre o “clima de silêncio”, e nada acrescentam à definição e aos apontamentos feitos pelas autoras, e consideram que ele está na mesma linha das culturas de injustiça. O conceito é trazido aqui apenas para legitimar o raciocínio que está sendo desenvolvido pelos autores. Como já fizemos a crítica aos “climas de silêncio” anteriormente, passemos à “síndrome do surdo”.

A **síndrome do surdo** (*deaf ear syndrome*) consiste na falha que as organizações possuem em responder as queixas de seus empregados, mais especificamente aquelas relacionadas ao assédio sexual (PEIRCE; SMOLINSKI; ROSEN, 1998). Apesar de haver uma crescente condenação tanto social quanto jurídica do assédio sexual no ambiente de trabalho, muitas

organizações se fazem de surdas quanto às queixas dos assediados (PEIRCE; SMOLINSKI; ROSEN, 1998). Harlos (2001) expandiu o conceito para além do domínio de assédio sexual onde ele se originou ao investigar como os sistemas de voz – os canais sancionados para os empregados expressarem seu contentamento ou descontentamento – podem aumentar a insatisfação e frustração dos empregados. Para a autora, alguns sistemas formais de voz (por exemplo, política de portas abertas, caixas de sugestão e planos de assistência a empregados) podem gerar falsas expectativas de que o que se almeja possa ser alcançado, ao mesmo tempo em que propagam a crença de que a organização está comprometida em levar as queixas a sério.

Pinder e Harlos (2001, p. 346, tradução nossa) recuperam o conceito, indicando que a **síndrome do surdo** “funciona como uma norma organizacional que desencoraja a expressão direta e aberta dos empregados sobre seu descontentamento”⁵⁶. Mas por que os trabalhadores precisam ser encorajados a falar dentro da própria “organização” sobre seu descontentamento? Porque a síndrome do surdo “pode resultar em gastos substanciais com litígio, produtividade decrescente e aumento da rotatividade” (PINDER; HARLOS, 2001, p. 346, tradução nossa)⁵⁷. Os três resultados possíveis de não se ouvir trabalhadores queixosos podem causar perdas para a organização.

Freitas (2001) faz alguns questionamentos relevantes sobre o assédio. Ela lembra que muitas vezes o assédio já começa na entrevista de seleção dos futuros trabalhadores com perguntas imorais, insinuações sexuais ou ofensas à dignidade com intuito de testar como o candidato se comporta “diante da pressão” (FREITAS, 2001). Se algumas “organizações” “comportam-se” assim durante a entrevista de seleção, talvez a falha de responder às queixas dos empregados (HARLOS, 2000), não seja uma falha de fato, mas uma prática para obter o desempenho pretendido. A busca pela competitividade a custos cada vez menores pode servir para legitimar e mesmo escusar os gerentes do assédio (*bullying*) que causam sobre seus subordinados (HARRINGTON; WARREN; RAYNER, 2015). Em nome da produtividade e eficiência, alguns gerentes podem desqualificar moralmente aqueles que não cumpriram as metas estabelecidas (MARCONDES; DIAS, 2011). Assim, o que parece injusto para os trabalhadores, pode não parecer o mesmo para quem se apropria dos resultados de seu

⁵⁶ [...] functions as an organizational norm that discourages employees’ direct and open expression of their discontent.

⁵⁷ [...] can result in substantial costs from litigation, decreased productivity, and increased turnover.

trabalho. Quando silenciam sobre isso, os autores ajudam a legitimar os interesses dos que compram a força de trabalho em detrimento de quem a vende.

Como visto, as injustiças já naturalizadas do controle do processo de trabalho por outrem (capitalista) e apropriação do mais valor são parcialmente consideradas por Pinder e Harlos (2001). O que eles consideram injustiças são as possíveis ameaças que o assédio pode colocar à produtividade. Ainda que, de modo legítimo, defendam que se deve combater as formas de assédio (moral ou sexual), fica claro que há também uma clara ênfase no controle de custos. Por um lado, se as queixas de assédio, por exemplo, saem dos muros de onde ele ocorre e vão para instâncias legais, indenizações podem ser concedidas aos trabalhadores em decorrência dos abusos que sofreram. Por outro, caso se consiga contornar a situação dentro da própria “organização”, esse tipo de gasto não ocorrerá. Da mesma forma, parar com o assédio, aumentando a percepção de que a organização é justa e pune quem não age conforme as normas, pode restabelecer os níveis de produtividade que podem ser diminuídos devido ao abalo emocional do assediado. Quanto à rotatividade, os custos com treinamento e contratação de novos trabalhadores podem ser também mitigados caso a noção de “justiça” intramuros esteja solidificada. O interesse do capital é racionalizado pelos autores que, aparentemente, põem os trabalhadores em primeiro lugar, mas que essencialmente estão preocupados em reduzir custos e manter a produtividade.

Depois de terem apresentado as causas do silêncio dos empregados, cujos argumentos são legitimados por meio dos conceitos de culturas de injustiça, climas de silêncio e síndrome do surdo, os autores apresentam suas tipologias de silêncio: aquiescência e quietude.

5.2.3 Tipologias de silêncio: aquiescência e quietude

Segundo os autores, as pessoas avaliam seu silêncio como algo bom ou ruim quando sentem que algo deve ser dito, mas se não podem dizê-lo, avaliam que seu silêncio se torna desconfortável e é visto como omissão. A intenção de Pinder e Harlos (2001, p. 347-48) não é no silêncio como positivo ou negativo, “mas no grau de aceitação das pessoas de eventos organizacionais e das condições que produzem e reforçam o comportamento organizacional silencioso em contextos de injustiça” (PINDER; HARLOS, 2001, p. 347-48, tradução

nossa)⁵⁸. Os autores acabam dissimulando seus objetivos com a afirmação anterior, afinal, seu trabalho mostra que o silêncio possui aspectos negativos e positivos que influenciam a “organização” e, como se verá adiante, eles buscam inclusive mostrar que tipo de voz esperam dos trabalhadores quando estes romperem com “seu” silêncio.

Pinder e Harlos (2001) argumentam que algumas pessoas podem estar em silêncio enquanto se preparam para, com a mínima provocação, rompê-lo; já outras podem estar menos propensas a expressar sua voz ou a oportunidades de exercê-la. Os autores consideram essas duas formas de ficar em silêncio como formas de omissão, um antecedente da culpa, e derivam daí duas formas de silêncio: a aquiescência e “quietude” (*quiescence*⁵⁹) dos empregados. Em ambos os casos, o que se quer ao dividir o silêncio em duas tipologias é obter a comunicação ascendente dos trabalhadores e, no segundo caso, é necessário que práticas que já tenham sido naturalizadas pelos trabalhadores percam esse caráter. Os trabalhadores são fragmentados, então, em dois grupos para que o inimigo, o silêncio que impede a comunicação ascendente, seja expurgado.

Segundo os autores, a “aquiescência do empregado”:

[...] implica uma aceitação profunda das situações organizacionais, aceitando a situação como certa e limitando a consciência de que existem alternativas. Em situações injustas, a aquiescência equivale a ignorar as alternativas existentes e sem o desejo de buscar nenhuma [delas]. A aquiescência é um estado de silêncio mais profundo do que a “quietude” (*quiescence*). Ela requer mais assistência ou provocação para ser rompida do que a quietude. Empregados aquiescentes são menos conscientes de seu silêncio e estão menos aptos ou dispostos a mudar que suas contrapartes “silenciosas” (*quiescents*) (PINDER; Harlos, 2001, p 349, grifo no original)⁶⁰.

O que são “situações organizacionais” e como elas limitam a “consciência” dos trabalhadores sobre alternativas que ajudem a contornar tais situações? Se essas situações forem uma política da “organização”, será realmente possível encontrar alternativas dentro do próprio ambiente de trabalho ou o melhor é aquiescer? Os trabalhadores limitam sua consciência

⁵⁸ [...] but on people’s degree of acceptance of organizational events and conditions that produce and reinforce silent organizational behavior within contexts of injustice.

⁵⁹ Não existe uma tradução exata de *quiescence* para o português, optamos por traduzir o termo como “quietude” ou “silencioso” a depender do contexto em que o termo está sendo utilizado.

⁶⁰ [...] implies a deeply-felt acceptance of organizational circumstances, a taking-for-granted of the situation and limited awareness that alternatives exist. In unjust circumstances, acquiescence amounts to ignoring existing alternatives and lacking a desire to seek any. Acquiescence is a deeper state of silence than quiescence. It requires more assistance or provocation to be broken than does quiescence. Acquiescent employees are less conscious of their silence and are less ready or willing to change than their quiescent counterparts.

sobre a injustiça ou a tem limitada pelas causas apontadas anteriormente que levariam ao silêncio (culturas de injustiça, clima de silêncio e síndrome do surdo)? Pela argumentação dos autores, principalmente no que concerne ao assédio, “situações organizacionais” são aquelas que os trabalhadores podem suportar até certo ponto, mas se resolvem reclamar e não têm sua queixa atendida, podem reclamar em outros meios, como os legais, para terem reparados seus direitos.

Já a “quietude” do empregado é:

[...] uma forma de silêncio que representa omissão deliberada. Em contextos de injustiça no local de trabalho, é um estado desconfortável, consciente que pode ser alterado por conta própria ou com ajuda ou provocação dos outros. Um estado de quietude conota desacordo com situação de alguém, de fato sofrendo em silêncio, embora consciente das alternativas existentes para mudar o *status quo*, mas não disposto a explorá-las. No entanto, os funcionários “silenciosos” (*quiescents*) estão prontos a romper o silêncio para mudar as situações que fomentaram ou produziram o silêncio. (PINDER; HARLOS, 2001, p. 348).⁶¹

Se a injustiça percebida for “intenso controle da supervisão” e ele estiver sendo efetivo conforme os objetivos de produtividade traçados, romper o silêncio será de fato efetivo ou possível? Falar realmente é o suficiente? Disso essa definição nada nos conta. Nenhuma das duas, aliás, oferece conceituações precisas sobre as situações a que se referem, deixando em suspenso os possíveis significados que podem ter; são lacunares, legitimam-se silenciando as próprias causas para o silêncio apontadas pelos autores. Apenas o desenvolvimento do argumento esclarece o motivo de ser necessário que os pesquisadores criem essas duas tipologias. Não se busca questionar de fato as estruturas que levam aos comportamentos dos trabalhadores estudados, quer-se, na verdade, corrigir eventuais desvios adaptando-os à estrutura. Por exemplo:

Empregados em prolongada quietude estarão mais desconfortáveis do que aqueles em prolongada aquiescência porque a quietude conota uma forte consciência de sua situação como injusta. Além disso, esperaríamos que empregados silenciosos estivessem mais aborrecidos do que os aquiescentes e, portanto, mais motivados a tomar medidas vingativas (abertas ou encobertas) na forma de sabotagem ou agressão interpessoal, por exemplo. (PINDER; HARLOS, 2001, p. 358).⁶²

⁶¹[...] form of silence that represents deliberate omission. In contexts of workplace injustice, it is an uncomfortable, conscious state that can be altered on one’s own or with others’ assistance or provocation. A state of quiescence connotes disagreement with one’s circumstances, in effect suffering in silence while being aware of existing alternatives to change the status quo, yet unwilling to explore them. Nevertheless, quiescent employees are ready to break their silence to change the circumstances that fostered or produced the silence.

⁶² Employees in extended quiescence will be more uncomfortable than those in prolonged acquiescence because quiescence connotes a stronger awareness of their circumstances as unjust. Moreover, we would expect

Os riscos relativos à sabotagem e agressão interpessoal que vemos nesse excerto, mais um misto de emoções negativas (medo/raiva, cinismo, depressão e desespero) que os autores citam numa parte anterior do texto (PINDER; HARLOS, 2001, p. 350), podem fazer com que esses empregados “silenciosos” interfiram de maneira negativa no processo de trabalho. A sabotagem, por exemplo, pode paralisar uma linha de produção ou impedir que uma informação importante seja repassada à pessoa responsável por determinado processo. As emoções negativas, se não levam à voz, podem levar à menor produtividade, pois o empregado silencioso não se dedicaria tanto quanto deveria/poderia (daí o “cinismo”), ou a um aumento de custos devido a um possível aumento da rotatividade (seja pela saída dos “silenciosos” ou licenças de saúde de eventuais agredidos).

Assim, a quietude é prejudicial à organização (proprietários/acionistas), pois pode ensejar comportamentos hostis dos trabalhadores que impactarão negativamente a sua produtividade e lucratividade. Não sendo possível evitar, dentro das relações de produção capitalistas, que tais descontentamentos surjam, é necessário criar formas de suavizá-los, harmonizá-los, para que não imponham barreiras demasiadas ao processo de autovalorização do capital, seja por diminuir a produtividade, seja por dificultar o processo de cooperação.

No excerto abaixo, pela primeira vez no texto, os autores reconhecem que o silêncio não é apenas “omissão”, mas também uma estratégia de defesa em ambientes “hostis”, mas ainda assim é desaconselhável que se fique em silêncio:

Embora possa haver ocasiões nesses contextos [negativos] quando o silêncio é desejável (*e.g.*, como uma tática de autoproteção em meio a ambientes malevolentes ou hostis), nós vemos que a retenção dos empregados de avaliações sobre suas situações organizacionais adversas (daquelas pessoas que podem realizar a mudança) é prejudicial para eles, para os outros e/ou para suas organizações (cf. MORRISON; MILLIKEN, 2000)⁶³ (PINDER; HARLOS, 2001, p. 358-59, tradução nossa).

Entretanto, os autores querem enfatizar que o silêncio é prejudicial tanto para quem se cala quanto para quem está ao seu redor e para a “organização”, pelos motivos que expusemos

quiescent employees to be angrier than acquiescent employees, and therefore more motivated to take retributive action (overt or covert) in the form of sabotage or interpersonal aggression, for example.

⁶³ Although there may be occasions within these [negative] contexts when silence is desirable (*e.g.* as a tactic for self-protection amidst malevolent or hostile environments), we look at employees’ withholding of evaluations of their aversive organizational circumstances (from people who can effect change) is harmful to themselves, to others, and/or their organizations (cf. Morrison & Milliken, 2000).

anteriormente. Reconhecer o silêncio como estratégia de defesa dos trabalhadores, mas buscar desconstruí-lo, está relacionado a uma busca dos autores para legitimar o conflito como algo positivo:

Adicionalmente, nossa discussão aqui se prolonga a partir de uma visão positiva do conflito, refletindo a crença de que ele é inevitável, construtivo (em equilíbrio) e baseado em interesses mútuos (TJOSVOLD, 1991) (PINDER; HARLOS, 2001, p. 359, tradução nossa)⁶⁴.

Os autores dizem que o conflito é inevitável e buscam racionalizá-lo para tentar evitar o possível risco de agressão entre colegas e sabotagens, rotatividade e diminuição da produtividade, que pode sintetizar o que seriam esses “interesses mútuos”. Mas quem indica que o conflito é construtivo e equilibrado? Os autores reforçam que as “avaliações” devem ser dirigidas a quem possa realizar a mudança. Mas de quem se trata? Um pouco à frente os pesquisadores indicam que pode se tratar do gerente, até então dissimulado por meio de um eufemismo. A heterogestão é naturalizada novamente como instância a que os trabalhadores devem se reportar e com que devem entrar em conflito construtivo.

[...] juntamente com uma abordagem mais positiva do conflito, habilidades básicas de negociação para ajudar identificar soluções integradoras (BRETT; GOLDBERG; URY, 1990) desencorajariam aquiescência e “quietude” (*quiescence*). Isso é particularmente verdade para gerentes com falta de treinamento formal em resolução de conflitos, mas que, todavia, lidam diretamente com disputas ou promovem alta tolerância aos conflitos mediante promessas explícitas de que “a porta deles está sempre aberta”, por exemplo⁶⁵. (PINDER; HARLOS, 2001, p. 361, tradução nossa).

Ainda que não haja na definição de “culturas de injustiça” um sujeito responsável por cometer as injustiças, os gerentes podem estar entre eles, embora não sejam nomeados, eles estão também encarregados de realizar a supervisão, um dos pontos levantados como suscetível de ser percebido como injusto. E, embora muitas vezes eles sejam os assediadores, os gerentes passam a ser também responsáveis por evitar a injustiça, não apenas com promessas vazias de que suas portas estarão abertas, sem tomar nenhuma atitude resolutiva, de fato. Os gerentes veem-se, assim, numa posição ambígua, ao mesmo tempo em que têm que controlar o processo de trabalho, eles têm também que mitigar as reações negativas dos trabalhadores a

⁶⁴ Additionally, our discussion here extends from a positive view of conflict, reflecting beliefs that it is inevitable, constructive (on balance), and based on mutual interests (Tjosvold, 1991).

⁶⁵ Additionally, along with a more conflict-positive approach, basic skills in negotiating to help identify integrative solutions (Brett, Goldberg & Ury, 1990) would discourage acquiescence and quiescence. This is particularly true for managers who lack formal training in conflict resolution but who nonetheless deal directly with disputes or promote high conflict tolerance through explicit promises that “their door is always open”, for example.

esse controle. Mesmo os casos de assédio moral podem ser usados como forma de aumentar a produtividade, instigando aqueles que não alcançam as metas a persegui-las com mais afinco. O assédio acontece no contexto organizacional (FREITAS, 2007), que vai balizar a autorizar certos comportamentos dos gerentes, isso não significa que eles não sejam responsáveis por seus atos, mas que o capital pode tirar proveito de certas condutas abusivas que esses realizem contra os trabalhadores para manter a competitividade e produtividade (HARRINGTON; WARREN; RAYNER, 2015).

A criação das tipologias complementa o trabalho de Harlos (2001) sobre a síndrome do surdo ao permitir que se aprofunde o conhecimento sobre o que os trabalhadores consideram injustiça e como eles agem nesse cenário. Com base nesse conhecimento, os autores podem então chamar novamente atenção aos sistemas de voz que, quando não efetivos podem gerar custos altos de litígio, produtividade decrescente e aumento da rotatividade (HARLOS, 2001). Vejamos.

5.2.4 Os sistemas de voz

Como a posição ambígua dos gerentes e os treinamentos para eles talvez não surtam os resultados necessários, outros sistemas de gestão do silêncio são necessários. Tais sistemas confirmam que, embora se estude o silêncio, o que se quer é a expressão (voz) dos trabalhadores para que esses se mantenham satisfeitos e comprometidos, portanto, produtivos.

De maneira crescente, as organizações estão introduzindo sistemas para os empregados expressarem suas sugestões, reclamações ou preocupações. Conhecidos na literatura de justiça organizacional como sistemas de voz, há vários tipos: políticas de portas abertas, procedimentos de queixas e ouvidorias (*organizational ombudspersons*). Achados de pesquisa sugerem que os sistemas de voz podem aumentar a satisfação e comprometimento dos empregados (SHEPPARD; LEWICK; MINTON, 1992) enquanto diminuem sua propensão a sindicalizarem-se, saírem (LIND; TYLER, 1988) ou processarem suas organizações⁶⁶ (PINDER; HARLOS, 2001, p. 360, tradução nossa).

A ordem da finalidade dos “sistemas de voz” é interessante: primeiro se sugere, depois se reclama ou se apresenta preocupações. O argumento é construindo para legitimar primeiro o

⁶⁶ Increasingly, organizations are introducing systems for employees to express their suggestions, complaints, or concerns. Known in the organizational justice literature as voice systems, there are many types: open door policies, grievance procedures, and organizational ombudspersons. Findings suggest that voice systems can increase employees' satisfaction and commitment (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992) while decreasing their propensities to unionize, quit (Lind & Tyler, 1988), or launch lawsuits against their organizations.

interesse da “organização” (proprietários/acionistas) e depois as necessidades dos trabalhadores. A questão central, então, é se apropriar das sugestões que possam melhorar o processo de trabalho e que talvez não fossem ouvidas pelo superior imediato do trabalhador, dirimir eventuais conflitos entre superior-subordinado e tentar evitar que, em caso de queixas mais graves (como assédio ou questões trabalhistas), se busque solução fora do âmbito organizacional. O eufemismo “pessoas capazes de realizar mudanças ou retificações” pode significar tanto “gerentes”, como apontamos, quanto outros cargos na hierarquia que sejam capazes de receber e encaminhar os pleitos dos trabalhadores conforme o melhor interesse “organizacional”. Cabe ressaltar também que os sistemas de voz ajudam controlar o trabalho dos próprios gestores, cujas ações poderiam possibilitar ou impor obstáculos à produtividade do trabalho.

A sindicalização é algo que deve ser evitado, pois pode transferir o conflito do plano psicológico (as “emoções” dos empregados) para o plano político (da exploração nas relações de trabalho). Se alguns empregados por si só não conseguem mudar determinadas políticas organizacionais, reunidos em um sindicato, seu poder de barganha (ao menos para mitigar algumas imposições do capital) se torna maior. Casos na justiça, dependendo de sua repercussão, podem ocasionar custos, além daqueles oriundos de indenizações, à imagem da empresa. Percebemos, então, que cerca de setenta anos após os estudos de Hawthorne, as políticas de Recursos Humanos ainda buscam gerir os conflitos entre capital-trabalho no âmbito da empresa, mobilizando as teorias no sentido de “psicologizar” (TRAGTENBERG, 2005) as relações de trabalho, evitando que os conflitos evoluam para a instância política. Assim, os autores buscam combater ambas as tipologias de silêncio que apresentaram, pois estes podem impedir que adversidades relativas a decisões, processos, e ao próprio ambiente de trabalho sejam discutidas e corrigidas dentro da própria organização.

Sistemas de voz são efetivos porque proveem os empregados de oportunidades não só de fazer sugestões para a mudança antes de as decisões serem tomadas (*i.e.*, **voz preventiva**, SHEPPARD *et al.*, 1992), mas também a desafiar decisões objetáveis depois de elas terem sido tomadas (*i.e.*, **voz corretiva**, SHEPPARD *et al.*, 1992). Dado nosso foco a contextos negativos, nossa presente preocupação é com a voz corretiva como uma busca dos empregados de desafiar o tratamento interpessoal, processos, decisões ou ambientes de trabalho desfavoráveis. (PINDER; HARLOS, 2001, p. 360, tradução nossa, grifo no original).⁶⁷

⁶⁷Voice systems are effective because they provide employees with opportunities not only to make suggestions for change before decisions are made (*i.e.* **preventive voice**; Sheppard *et al.*, 1992), but also to challenge objectionable decisions after they have been made (*i.e.* **remedial voice**; Sheppard *et al.*). Given our focus on

A obrigação de expurgar o silêncio, que permite que “injustiças” prevaleçam nos ambientes de trabalho, aparece aqui como oportunidade para os trabalhadores de sugerirem mudanças ou correções. Vale notar que a frase que define os sistemas de voz nada fala de injustiça, de modo que os trabalhadores podem contribuir para a acurácia das decisões mesmo que não estejam sofrendo alguma injustiça. O estudo do silêncio como resposta a injustiças serve, então, para tentar mitigar as percepções dos trabalhadores e sua resistência e também para indicar qual tipo de participação que deles se espera e se incentiva.

No toyotismo, os trabalhadores são incentivados, por meio “de premiações e outros alicientes, a identificar e resolver os problemas de produção, que podem ser de organização, de racionalização, de redução de custo, de ajuste de operações etc.” (FARIA, 2009, p. 138). Aqui, os trabalhadores devem relatar as injustiças cometidas pelo capital, não para eliminá-las, apenas para tentar resolvê-las conforme os parâmetros ditados por seu empregador. Sua recompensa é diminuir a pressão dos grilhões sobre si mesmo, pois sua denúncia a instâncias sancionadas pela própria empresa evita que esta perca dinheiro com indenizações decorrentes de litígio, custos com contratações devido à rotatividade e perda de produtividade.

Defendem ainda que sejam feitos estudos que considerem a “noção de níveis ótimos de silêncio”:

Isto é, à primeira vista pode ser o caso de que silêncio demais ou muito pouco silêncio possa ser disfuncional nos ambientes organizacionais. [...] silêncio demais impede os ciclos de *feedback* de se desenvolver para corrigir políticas e práticas organizacionais inapropriadas. Contudo, pouco silêncio (uma condição sobre a qual membros de um grupo de trabalho ou organização estão constantemente reclamando) pode também ser disfuncional (cf. FREEMAN; MEDOFF, 1984). (PINDER; HARLOS, 2001, p. 362, tradução nossa)⁶⁸.

Já lemos em algum lugar essa noção de ciclos de *feedback*. Ora, Morrison e Milliken (2000) falam de como o silêncio (organizacional) pode impor barreiras à aprendizagem organizacional, que está relacionada ao impedimento que o *feedback* ascendente seja fornecido. Logo, um texto no qual os autores começaram falando do silêncio como resposta a

negative contexts, our present concern is with remedial voice as employees seek to challenge unfavorable interpersonal treatment, processes, decisions, or work environments.

⁶⁸That is, a *prima facie* case may be made that too much silence or too little silence may be dysfunctional in organizational settings. [...] too much silence prevents feedback loops from developing to correct inappropriate organizational policies and practices. Yet, too little silence (a condition in which members of a work group or organization are constantly complaining) can also be dysfunctional (cf. Freeman & Medoff, 1984).

injustiças, mas que tiveram o cuidado de não colocar o termo em sua definição de “silêncio dos empregados”, estão mais preocupados com o silêncio que impede que a “organização” alcance seus objetivos. O interesse particular de quem controla a “organização” está acima do dos trabalhadores que sofrem as citadas “injustiças” em seu ambiente de trabalho. O silêncio deverá ser rompido quando as políticas e práticas organizacionais não forem apropriadas, ou seja, quando não permitirem a produtividade e a lucratividade almejadas. Mesmo o “pouco silêncio”, que pode atrapalhar a concentração daqueles que estão trabalhando, deve ser buscado e mantido. O “pouco silêncio” também nos ajuda ver que o silêncio não é necessariamente “omissão”, como também é necessário à concentração dos trabalhadores para o desempenho de sua atividade. Logo, entender o silêncio significa saber qual silêncio deve ser evitado e qual deve ser mantido conforme o melhor interesse da organização, nunca conforme o melhor interesse dos trabalhadores, ao longo de todo o texto chamados de empregados.

5.3 Artigo 3: Silêncios Aquiescente, Defensivo e Pró-Social

Semelhante aos artigos anteriores, Van Dyne, Ang e Botero (2003) fazem uma espécie de prelúdio à discussão do artigo. Só que, desta vez, não há nenhum conto infantil adaptado ou caso grave de abuso utilizado para iniciar a discussão. Os autores citam oito ditados e clichês, que indicariam o quanto voz e silêncio são multidimensionais e complexos por natureza: “o silêncio é ouro; a roda que muito range ganha lubrificante; o tratamento silencioso; fale o que está pensando; a ‘resposta’ silenciosa; falar é fácil; a maioria silenciosa; fale abertamente – diga como isto é” (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1360)⁶⁹. Apesar de toda a complexidade, os ditados e clichês exortam o uso da voz e seus benefícios, como também o silêncio como cautela (“o silêncio é ouro”) ou punição (“tratamento silencioso”). Os ditados acabam servindo, assim, como uma narrativa que ajudará legitimar o estudo do silêncio perante os leitores, pois dão uma versão da realidade factível o bastante para não ser peremptoriamente rejeitada.

5.3.1 Delimitando o estudo sobre a voz e sobre o silêncio

⁶⁹Os ditados são, respectivamente: “silence is golden; the squeaky wheel gets the grease; the silent treatment; speak your mind; the silent feedback; Talk is cheap; the silent majority; Speak up – tell it like it is”.

Segundo Van Dyne, Ang e Botero (2003, p. 1360, tradução nossa), “uma comparação superficial do silêncio e da voz poderia sugerir que a retenção intencional de ideias (silêncio) é o oposto da expressão de ideias (voz)”, sendo o propósito de seu artigo mostrar como o “silêncio dos empregados (retenção intencional de ideias, informação e opiniões com relevância para melhorias no trabalho e nas organizações do trabalho)” não é necessariamente ausência ou antítese da “voz (expressão intencional de ideias irrelevantes, informação e opiniões sobre possíveis melhorias)”⁷⁰. As definições dadas pelos autores dissimulam, por meio da estratégia do silêncio, que voz e silêncio podem ir além de expressar ideias, informações ou opiniões relevantes, como também padronizam como ambos devem ser compreendidos. Na passagem abaixo, os autores reforçam sua ênfase no que são voz e silêncio, como também sua exclusão do que não deve ser considerado nenhum dos dois. A racionalização de ambos a partir dessa ótica é enfatizada no texto e enunciada pelos autores, pois:

Limitamos nossa consideração de silêncio e voz a situações em que os empregados têm ideias, informação e opiniões sobre melhorias com relevância para seu trabalho e/ou organização do trabalho. Assim, nossa teorização exclui situação nas quais os empregados não têm ideias, informação ou opiniões relevantes. (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1361)⁷¹.

Aqui, ao contrário dos trabalhos anteriores, os autores não precisam construir um longo argumento para legitimar porque estudar o silêncio é relevante e não procuram encontrar suas possíveis causas (adiante eles indicam que aceitam os pressupostos dos teóricos que os precederam). De maneira semelhante aos outros textos, eles não explicam o que são melhorias e quem delas se beneficia. Eles universalizam a noção de que fornecer ideias, opiniões e informações sobre o processo de trabalho melhora o trabalho de quem as fornece. Em princípio, parece que ambas as sugestões serão benéficas para o trabalhador, afinal ele estaria tendo mais controle sobre seu trabalho ao mesmo tempo em que influenciaria o processo de trabalho como um todo. Essencialmente, em ambos os casos o trabalhador está contribuindo para sua própria exploração quando oferece tais sugestões, pois o processo de trabalho e a colaboração que é necessária entre os trabalhadores ocorrem sobre o domínio do capital. Se

⁷⁰[...] Superficial comparison of silence and voice might suggest that intentionally withholding ideas (silence) is the opposite of expressing ideas (voice). The purpose of this paper is to show that employee silence (intentionally withholding ideas, information, and opinions with relevance to improvements in work and work organizations [...]) [...] voice (intentionally expressing relevant ideas, information, and opinions about possible improvements”.

⁷¹ [...] We limit our consideration of silence and voice to situations where employees have ideas, information, and opinions about improvements with relevance to their work and/or work organization. Thus our theorizing excludes situations where employees do not have relevant ideas, information, or opinions.

antes se falava em produtividade, aqui vai se falar em “melhoria”, um termo mais genérico e positivo, que desloca o sentido que realmente se busca, isto é, o mais trabalho. Expliquemos.

Sendo uma mercadoria, a força de trabalho também tem seu valor determinado pelo tempo social médio necessário para sua produção, que no caso do trabalhador está ligado a uma cesta de produtos que lhe permitem manter e reproduzir sua vida, seja por meio de alimento e vestuário, como também para fins culturais e de educação. Por um lado, os objetos e meios de trabalho transferem seu valor, que é determinado pelo tempo socialmente necessário a sua produção, para os produtos que serão feitos. Por outro, o trabalhador, cria um valor totalmente novo, pois uma parte da sua jornada de trabalho serve para a reprodução da sua vida e a outra parte é apropriada pelo capitalista, é um valor pelo qual ele não paga, mas do qual usufrui. Isso acontece devido ao fato de que, uma vez trabalhado o tempo necessário para comprar os bens necessários à reprodução de sua vida, o trabalhador continua trabalhando até completar a carga horária combinada com o capitalista. Esse trabalho além do necessário à reprodução da vida do trabalhador é o tempo de trabalho excedente, o mais trabalho que se torna o lucro do capitalista (MARX, 2013).

O mais valor pode ser considerado tanto do ponto 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 mudança na produtividade decorrentes da intensificação do trabalho dentro da própria jornada de trabalho. “A produção do mais valor absoluto gira apenas em torno da duração da jornada de trabalho; a produção do mais valor relativo revoluciona inteiramente os processos técnicos do trabalho e os grupamentos sociais” (MARX, 2013, p. 578). 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. Assim, “ser trabalhador produtivo não é, portanto, uma sorte, mas um azar” (MARX, 2013, p. 578), pois, à medida que os trabalhadores vão apresentando sugestões, opiniões e informações relevantes sobre o seu trabalho ou organização do trabalho, eles estão contribuindo, ainda que não percebam, para que a exploração da sua força de trabalho aumente, embora pareça que eles estejam tendo a possibilidade de participar mais do processo de trabalho que lhes é afeito.

Como o ideal, dentro da lógica participacionista atual do capital (FARIA, 2004), é que os trabalhadores podem participar do processo de trabalho, os autores criam um modelo que:

[...] destaca três motivos específicos dos empregados com base na literatura de gestão existente em silêncio e voz: comportamento descomprometido baseado em resignação, o comportamento de autopreservação baseado no medo e comportamento orientado para um terceiro baseado na cooperação, resultando em três tipos de silêncio e três tipos de voz. (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1360)⁷².

Os dois primeiros motivos os autores recuperam de Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001), o terceiro é criado a partir da teoria sobre cidadania organizacional. Segundo eles, apesar de haver diferenças no nível de conceituação e foco de Pinder e Harlos (2001) – silêncio individual como resposta a injustiças – e Morrison e Milliken (2000) – silêncio em nível organizacional como resposta a uma cultura de silêncio e ao medo –, “ambas as definições enfatizam a retenção como o elemento central do silêncio. De maneira semelhante, ambas as abordagens enfatizam as razões porque os empregados não vozeiam (exercem a voz) com mais frequência”⁷³ (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1364).

Antes de introduzir suas tipologias de silêncio, os autores lembram que outras áreas do saber, como filosofia e a comunicação, não veem o silêncio necessariamente como ausência de voz. Da filosofia, eles trazem que “a importância do uso de julgamento pessoal e padrões morais na vida cotidiana para decidir o que expressar e o que reter”⁷⁴ (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1364). Além do que “dizer a verdade o tempo todo não é apenas irrealista, como também impraticável”⁷⁵, pois alguma ocultação é essencial para manter relações interpessoais de “alta qualidade” (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1364). Finalizam que,

Por exemplo, ninguém quer saber de todos os pensamentos de outra pessoa, pois o grande volume de insumos seria esmagador. Da mesma forma, a maioria das pessoas

⁷² [...] emphasizes three specific employee motives based on existing management literature on silence and voice: disengaged behaviour based on resignation, self-protective behaviour based on fear, and other-oriented behaviour based on cooperation, resulting in three types of silence and three types of voice.

⁷³ [...] both definitions emphasize withholding as the core element of silence. Similarly, both approaches emphasize reasons why employees don't speak up (exercise voice) more often.

⁷⁴ [...] the importance of using personal judgment and moral standards in everyday life for deciding what to express and what to withhold.

⁷⁵ [...] telling the truth at all times is not only unrealistic but also impractical.

prefere não saber cada vez que um amigo ou familiar próximo tem um pensamento negativo ou crítico.⁷⁶ (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, 1364-65).

Orlandi (2007) também se vale da filosofia para explicar o silêncio. Segundo a autora, a fala só tem significado por haver também o silêncio, pois à medida que falamos algo vamos silenciando outros possíveis dizeres para que nossa fala faça sentido. A autora lembra também que, no caso das relações de poder, o silêncio pode significar tanto opressão quanto resistência. Nossos autores ignoram essa questão do poder dentro das organizações: eles falam de interações pessoais face-a-face, silenciam que nos ambientes de trabalho existe o controle sobre o que é falado, naturalizam, assim, o controle da força de trabalho nas relações de produção capitalistas à medida que a elas não aludem em momento algum, pelo contrário, as legitimam quando padronizam o que deve ser considerado silêncio.

5.3.2 Tipologias de Silêncio: Aquiescente, Defensivo e Pró-Social

Como consideram que nem todo silêncio é passivo ou ausência de voz, os autores apontam que pode ser estratégico e proativo (isto é, objetivo, consciente e intencional). Com suas tipologias de silêncio, eles buscam identificar quando o silêncio é passivo (baseado em resignação) e quando ele é intencional e proativo.

Definimos o silêncio aquiescente como a retenção de ideias, informação ou opiniões relevantes com base na resignação. Assim, o silêncio aquiescente sugere um comportamento descomprometido (KAHN, 1990) que é mais passivo do que ativo. [...] O silêncio aquiescente representa aqueles que são fundamentalmente descomprometidos. Eles estão resignados à situação atual e não estão dispostos a exercer o esforço de vozear, envolver-se ou tentar mudar a situação. (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1366)⁷⁷.

Se os trabalhadores estão resignados e não estão dispostos a exercer o esforço de vozear é porque em algum momento já foram tolhidos quando tentaram oferecer essas ideias, informações e opiniões relevantes sobre o processo de trabalho. Está explícito que eles devem romper com o silêncio quando percebem que algo não esteja dando certo, isto é, o processo de trabalho não resulta nos resultados esperados. Mas não está dando certo para quem? Para a

⁷⁶ For example, no one wants to know all of another person's thoughts because the sheer volume of inputs would be overwhelming. Similarly, most people would prefer not to know every time that a close friend or family member has a negative or critical thought.

⁷⁷We define Acquiescent Silence as withholding relevant ideas, information, or opinions, based on resignation. Thus, Acquiescent Silence suggests disengaged behaviour (Kahn, 1990) that is more passive than active. [...] Acquiescent Silence represents those who are fundamentally disengaged. They are resigned to the current situation and are not willing to exert the effort to speak up, get involved, or attempt to change the situation.

organização ou para os trabalhadores? Os trabalhadores teriam então obrigação de se esforçar para corrigir decisões ou ações que a organização toma em seu próprio benefício? O que eles ganhariam com isso? Essas perguntas não são feitas. Considere-se ainda que o que antes era considerado “inconsciente” por Morrison e Milliken (2000) tornou-se aqui “descomprometimento”.

A próxima tipologia é o “silêncio defensivo”, que os autores comparam com o “silêncio aquiescente”.

Definimos o silêncio defensivo como a retenção de ideias, informação ou opiniões relevantes como uma forma de autopreservação baseada no medo. O silêncio defensivo é um comportamento intencional e proativo que objetiva proteger o *self* contra ameaças externas (SCHLENKER; WEIGOLD, 1989). Contrastando com o silêncio aquiescente, o silêncio defensivo é mais proativo, envolvendo a sensibilização e consideração de alternativas, seguido pela decisão consciente de reter ideias, informações e opiniões como a melhor alternativa pessoa no momento. Para o nosso modelo, adotamos o conceito de silêncio defensivo para evitar confusões potenciais com os múltiplos significados de quietude (como condescendência ou concordância). (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1367)⁷⁸.

Se o silêncio é baseado no medo é porque em algum momento houve algum tipo de punição por desafiar a visão da organização sobre o que seria correto em relação às decisões por ela tomadas. Qual ameaça externa de que falamos? Ser isolado do grupo de trabalho? Não ser promovido? Ou simplesmente perder o emprego por não respeitar a hierarquia? Seguindo a tradição behaviorista, um fenômeno que é social torna-se ato de escolhas individuais (TRAGTENBERG, 2005), escamoteando o conflito político para o plano psicológico. O medo é um fator sempre presente nas relações de trabalho, pois caso o trabalhador não seja produtivo como espera seu empregador, ele pode perder seu emprego. Mesmos os gerentes estão sujeitos a perder seus empregos para que o fluxo de informações melhore na organização (MORRISON; MILLIKEN, 2000). Se é possível pensar nos impactos desses dois tipos de silêncio no que tange ao não compartilhamento de ideias, informações e opiniões relevantes, por que não pensá-los também como formas de resistência à apropriação dos saberes ainda em poder dos trabalhadores? A resposta é não, pois se há aqui uma lacuna que

⁷⁸[...] we define Defensive Silence as withholding relevant ideas, information, or opinions as a form of self-protection, based on fear. Defensive Silence is intentional and proactive behavior that is intended to protect the self from external threats (Schlenker and Weigold, 1989). In contrast to Acquiescent Silence, Defensive Silence is more proactive, involving awareness and consideration of alternatives, followed by a conscious decision to withhold ideas, information, and opinions as the best personal strategy at the moment. For our framework, we adopt the label Defensive Silence to avoid potential confusion with the multiple meanings of quiescence (such as compliance or agreement).

indica que o trabalhador possa apresentar comportamentos não desejados, é necessário que se indique então o que é um bom trabalhador e um tipo de silêncio que consiga abarcar o que os dois outros não conseguiram.

Eis o terceiro tipo de silêncio:

Definimos o silêncio pró-social como a retenção de ideias, informação e opiniões relativas ao trabalho com o objetivo de beneficiar outra pessoa ou a organização baseado em altruísmo e motivos de cooperação. [...] A esportividade tem relevância direta com o silêncio pró-social. A esportividade é definida como a ausência pró-social de reclamações; tolerando as inevitáveis inconveniências e imposições do trabalho sem lamentações ou queixas (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1368)⁷⁹.

De fato, a cooperação é fundamental para o processo de trabalho, pois, por meio dela vários trabalhadores podem diminuir o tempo social médio requerido para produzir determinado bem (MARX, 2013). O capitalista sabe disso e cria meios para que essa cooperação ocorra dentro de seus auspícios de produtividade e lucratividade. Se antes a cooperação podia ser coordenada conforme o esquema de Taylor-Ford, atualmente (já dentro da ideia de acumulação flexível) essa cooperação exige um maior nível de interação entre gerentes e subordinados. Ocorre que há também uma intensificação do trabalho e invasão do tempo livre dos trabalhadores. O que não é inevitável, mas é assim que é preciso que pareça. Os trabalhadores devem estar disponíveis o máximo possível para a “organização”, inclusive aumentando o mais valor absoluto absorvido pelo capitalista (trabalhando além do tempo contratado e não recebendo por isso ou trabalhando em casa em quanto responde a e-mails ou mensagens instantâneas fora de seu horário de trabalho).

Ao indicar o que seria um trabalhador ideal, essa tipologia de silêncio induz comportamentos ainda maiores de conformismo e submissão dos trabalhadores aos interesses do capital. Vejamos a questão mais de perto. Graham (1991) afirma que a cidadania organizacional diferencia membros de não membros da organização, o que significa ter direito a um tratamento justo nas rotinas de pessoal, garantia de um trâmite processual devido quando problemas surgirem e direito a participar das decisões da organização, como também existem deveres de obediência, lealdade e participação para com a organização, pois os direitos da

⁷⁹ We define ProSocial Silence as withholding work-related ideas, information, or opinions with the goal of benefiting other people or the organization – based on altruism or cooperative motives. [...] Sportsmanship has direct relevance to ProSocial Silence. Sportsmanship is defined as the ProSocial absence of complaints; tolerating the inevitable inconveniences and impositions of work without whining and grievances (Organ, 1988).

cidadania também implicam deveres. Podsakoff *et al.* (2000) identificaram sete dimensões relacionadas a “comportamentos cidadãos”, quais sejam: comportamentos de ajuda; esportividade; lealdade organizacional; conformidade organizacional; iniciativa individual; virtude cívica; e autodesenvolvimento. Cada uma das dimensões foca em comportamentos que, em última instância, aumentam a exploração sobre o trabalhador, embora aparentemente ele só esteja tentando ser uma pessoa leal, que quer se autodesenvolver ou ajudar os colegas.

Como sabemos por Marx (2013), o trabalho é o fator ontológico do homem, é o que nos torna humanos, portanto, o trabalho não é opressivo, mas sim libertador, pois nos tirou da animalidade, educou nossa mão e ajudou a construir a nossa linguagem em tempos antigos para que pudéssemos reproduzir nossa vida socialmente por meio da cooperação (ENGELS, 2004). A cooperação, nos primórdios da civilização, baseava-se na propriedade comunal das condições de produção e dos indivíduos vivendo em comunidade, ao passo que a cooperação capitalista “pressupõe desde o início o trabalhador assalariado, livre, que vende sua força de trabalho ao capital” (MARX, 2013, p. 409), cujo objetivo é a autovalorização do capital a que tantas vezes já fizemos referência nesta análise. Nesse cenário de cooperação já como cooperação capitalista, é o capital que apresenta inconveniências aos trabalhadores, ao explorá-los, mas os autores dissimulam essa relação deslocando a opressão e exploração inerentes ao sistema de capital para o trabalho, que apresentaria “inconveniências e imposições” aos trabalhadores. Esse deslocamento, aliado ao silenciamento sobre a cooperação apropriada pelo capital, permitem dar a impressão de que nada pode ser feito para superar essas inconveniências, afinal, quem de nós poderia viver sem o trabalho? Aliás, há alguns de nós que sobrevivem do trabalho alheio, mas isso já significa que alguém teve que produzir mais trabalho para que outrem não precisasse trabalhar, de forma que o capital se eterniza por não ser nomeado.

5.3.3 Implicações para a prática: gerentes e colegas de trabalho contra o silêncio

Segundo os autores, as ideias que eles introduzem têm importantes implicações para a prática, pois podem ajudar os observadores (especialmente os supervisores) a diferenciar e conceituar melhor os tipos de silêncio e voz dos empregados. Recomendam ainda que:

[...] gerentes e colegas de trabalho prestem especial atenção aos sinais não-verbais na formação de seus julgamentos sobre os motivos do empregado para o silêncio.

Isto poderia incluir expressões faciais, gestos, postura, olhar, espaço físico [ocupado durante uma conversa] e contato olho-no-olho (DePAULO; FRIEDMAN, 1998). Além disso, os observadores obteriam uma melhor compreensão dos motivos do empregado ao discutir a situação interagindo com o empregado⁸⁰. (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003, p. 1387).

Não se deve apenas romper o próprio silêncio, é necessário que o outro também o rompa caso seja necessário. Buscar identificar motivos e linguagem corporal para saber quando alguém tinha algo a dizer e não disse não significa que estejamos entendendo porque é necessário termos que aprender a perscrutar o outro para saber quando ele tem alguma informação, opinião ou sugestão relevante relacionada ao trabalho. Como Donaghey *et al.* (2011) apontam, os pressupostos teóricos dos pesquisadores podem limitar a compreensão sobre o fenômeno. Van Dyne, Ang e Botero (2003) analisam a cooperação entre os trabalhadores sob o capital como se fosse algo natural e sobre a qual nada tivesse que ser dito. A partir disso, elas naturalizam as relações de trabalho sob o domínio do capital e legitimam o silêncio sobre o conflito capital-trabalho quando restringem o silêncio a informações que possam submeter os trabalhadores a mais exploração à medida que estes contribuem para a intensificação de sua jornada de trabalho e consequente aumento da taxa de mais valor relativo que deles será extraída durante sua jornada de trabalho. Como nossos autores não querem falar sobre a exploração, o romper com o silêncio é visto como algo positivo, pois os trabalhadores podem, de certa forma, criticar e ter mais controle sobre seu próprio trabalho. Se algum deles ainda assim resiste e resolve manter-se em silêncio, os autores nos ensinam a identificar quando algo poderia ser dito e não foi e nos instigam a indagar o colega de trabalho que se manteve silencioso.

5.4 Síntese

Os três artigos sobre silêncio, apesar de cada um deles buscar diferentes teorias para dar suporte à explicação do fenômeno, guardam semelhanças entre si e representam um saber ideológico produzido nos ditames da ciência, como procuramos mostrar, na medida em que ajudam na dominação do capital sobre o trabalho. Os modos e estratégias de operação da ideologia apresentados por Thompson (1995) estiveram, em maior ou menor grau, presentes em cada um dos textos, servindo para legitimar, dissimular, unificar, fragmentar e reificar

⁸⁰[...] managers and coworkers pay particular attention to nonverbal cues in forming their judgments of employee motives for silence. This could include facial expressions, gestures, posture, gazing, physical spacing, and eye contact (DePaulo and Friedman, 1998). In addition, observers would gain a better understanding of employee motives by discussing the situation and interacting with the employee.

relações sociais tal como proposto pelo autor. Durante nossa análise, foi necessário que incluíssemos a estratégia do anacronismo ao modo da legitimação quando Morrison e Milliken (2000) apresentaram um conto que aludia à “Roupa Nova do Rei” (ANDERSEN, 1995).

É interessante observar a padronização do silêncio como ameaça aos objetivos das organizações e a necessidade de unificar trabalhadores e a gerência para vencê-los. Ao mesmo tempo em que é necessário unir superiores e subordinados nessa tarefa, é necessário também fragmentá-los para entender o comportamento de cada um deles. Outro “vilão” a ser expurgado é o “medo”, que pode impedir que os trabalhadores rompam com o silêncio que é prejudicial para a “organização” ao mesmo tempo que o medo é naturalizado quando existe a ameaça de que eles sejam trocados caso não cooperem.

As injustiças são estudadas na medida em que podem impactar os resultados da “organização”, mas como é necessário que os trabalhadores também se engajem nesse combate à injustiça, outro vilão a ser expurgado, é necessário que se universalize 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, o aumento da exploração no ambiente de trabalho.

O uso do termo “organização” para substituir quem é o agente responsável pelas ações ocorre em todos os artigos. A “organização” chega a ser reificada, podendo resistir a tentativas de mudança e sendo inclusive portadora de características positivas que nem mesmo os gerentes às vezes possuem, como bem indicam Morrison e Milliken (2000) em suas proposições. Acrescente-se também que a “organização” funciona, nos três artigos, como um símbolo de unidade que estaria além de gerentes e trabalhadores, algo que ambos os grupos devem trabalhar para satisfazer. Acontece que ser mais produtivo para a “organização” não é nenhuma sorte, senão um azar, pois mais do tempo de trabalho será destinado ao mais trabalho a ser expropriado pelos proprietários/acionistas que controlam a organização.

Interessante observar que, tal reificação desloca a discussão da constituição da categoria trabalhador coletivo apresentado por Marx, que é portadora das contradições entre capital e trabalho, para a categoria neutra, conciliatória e não conflitiva “organização”.

Van Dyne, Ang e Botero (2003), ao recuperarem as contribuições de Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001), tentam diminuir algumas dubiedades dos trabalhos de seus antecessores. O que era considerado “inconsciente” por Morrison e Milliken (2000) torna-se “descomprometimento” para Van Dyne, Ang e Botero (2003). As tipologias ambíguas sobre silêncio de Pinder e Harlos (2001), que eufemizam quem seria o agente responsável por fazer as mudanças ou retificações, já são legitimados rapidamente por Van Dyne, Ang e Botero (2003), ou seja, só é silêncio aquilo que prejudica a “organização”. Os outros autores também indicam isso, mas o trio o faz de maneira mais direta já no começo de seu artigo. 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, pois leva os trabalhadores a produzirem mais trabalho e a cederem seu tempo livre para a “organização” como se fosse algo natural. Tão natural quanto a heterogestão, legitimada em cada um dos três artigos.

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, Ang e Botero (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) precisam atacar alguns pressupostos relativos ao fordismo que ainda pode haver nas organizações. Pinder e Harlos (2001) precisam legitimar tanto os sistemas de voz quanto alertar 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, Ang e Botero (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. O que nossos autores silenciam, para legitimar seu argumento, é que estão transferindo 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 ou que poderão melhorar seu trabalho, seja lá o que significa essa justiça em uma sociedade dominada pela ética do capital, pela valorização do valor, ainda que isso resulte da desumanização da humanidade.

Diante disso, podemos afirmar que o conhecimento produzido sobre silêncio organizacional é ideológico, pois, em última instância, visa a manter a exploração do trabalho pelo capital. Para tanto, os pesquisadores lançam mão de uma série de estratégias que legitimam, dissimulam etc. os interesses do capital como sendo também dos trabalhadores. Em nenhum momento é discutida a questão do estranhamento do trabalho, tampouco se discute a forma histórica de cooperação no capitalismo baseada no trabalho assalariado. 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 seu discurso para legitimar os interesses do capital em sua fase de acumulação flexível, e, por esse motivo, nos restam ainda algumas considerações que não podem ser silenciadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, aprofundamos a crítica que fizemos aos estudos sobre silêncio organizacional ao tentar responder nossa questão de pesquisa sobre como os estudiosos sobre o silêncio organizacional configuraram um determinando saber sobre essa forma de resistência dos trabalhadores visando à manutenção e à sofisticação do processo de exploração. Se antes focamos na “organização” como possível fomentadora do silêncio (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2013), aqui partimos do argumento de que os estudos sobre o silêncio são ideológicos. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, chegamos aos artigos que passaram a tratar o silêncio como um construto discreto e lançaram as primeiras tipologias que influenciaram os estudos de pesquisadores posteriores. Considerando a importância da força de trabalho para a 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 é ideológico, pois visa manter a exploração do capital sobre o trabalho.

A necessidade do capital de se apropriar dos saberes do trabalhador em um ambiente de intenso uso tecnológico ensejou a necessidade de que houvesse maior participação deste no processo de trabalho. A rigidez do modo de regulação taylorista-fordista empunha uma série de restrições ao capital que precisavam ser superadas, de forma que a acumulação flexível permitiu que tal objetivo fosse alcançado. A participação dos trabalhadores, antes restrita, precisava ser encorajada, pois poderia apresentar correções ou sugestões que melhorariam sua produtividade e ao mesmo tempo seriam capazes de corrigir eventuais desvios da gerência. Com os trabalhos de Morrison e Milliken (2000), Pinder e Harlos (2001) e Van Dyne, Ang e Botero (2003), essa participação não se restringe apenas a Círculos de Controle da Qualidade, mas devem fazer parte do cotidiano do trabalho. O esforço desses autores será então para 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 dos trabalhadores, cada um desses pesquisadores se focará em um aspecto do silêncio.

Morrison e Milliken (2000) argumentam sobre a necessidade da comunicação ascendente e atacam tanto as crenças dos gerentes quanto a estrutura das empresas como fomentadores do silêncio. Usam o conto de Andersen (1995) para introduzir seu artigo e com isso indicam que

querem que os trabalhadores se tornem a criança corajosa que aponta quando as decisões tomadas pela gerência podem impactar negativamente sua produtividade. As autoras atacam os pressupostos do taylorismo-fordismo, representado pela Teoria X de McGregor (1999), focando tanto nas gerências quanto no próprio ensino de administração. Elas 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. Se o argumento se mostra ideológico pelo fato de que a pluralidade só é bem-vinda quando está de acordo com os objetivos de produtividade e lucratividade postos, o que, como vimos, significa maior exploração do trabalhador à medida que suas sugestões para melhoria no processo de trabalho significam aumento do mais valor relativo a ser apropriado pelo empregador.

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. Um das injustiças que os autores discutem, o assédio no ambiente de trabalho, pode ser também uma forma, como vimos, de aumentar a produtividade dos trabalhadores, mas que, caso seja excessivo, pode levar a uma diminuição da produtividade ou incorrer em custos de indenização a trabalhadores. Não se questiona como injusto o fato de os trabalhadores não terem controle sobre o processo de trabalho ou sua jornada de trabalho servir tanto para a reprodução de sua vida quanto para valorizar o capital. Criar as tipologias de silêncio serve tanto para incentivar os trabalhadores a romperem com o silêncio quanto para controlar o trabalho gerencial, de forma que o estudo dos autores visa tanto ao controle da força de trabalho quanto ao controle do gerenciamento de processo de trabalho pelas gerências. Os sistemas de voz são então introduzidos como forma de os trabalhadores corrigirem eventuais desvios no processo de trabalho. A opressão do capital sobre o trabalho pode ser observada nesse caso das injustiças. Por um lado, se 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 que 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” para sua própria exploração em decorrência do maior produtividade que poderá daí surgir.

Chamar atenção para “injustiças” no local de trabalho pode ser algo não muito alvissareiro quando se precisa da adesão dos trabalhadores para as melhorias no processo de trabalho e sua

organização em unidades produtivas do capital. Afinal, os trabalhadores podem se questionar se é realmente justo que suas sugestões lhes acarretem uma carga maior de trabalho e sua remuneração continue a mesma ou os motivos das decisões terem que ser, em última instância, aprovada por outrem que não eles mesmos, que conhecem o trabalho que realizam devido a sua atividade diária. Pode haver o conflito que, pelo que discutimos, só é interessante quando pode ser controlado pelo capital. Existe aqui uma lacuna, pois é necessário fazer com que os trabalhadores percebam que algumas “injustiças” são inevitáveis e até rotineiras. Van Dyne, Ang e Botero (2003) preenchem esse branco com sua tipologia de silêncio. Ao mesmo tempo em que aceitam os pressupostos defendidos pelos pesquisadores anteriores, eles também buscam apoio nos estudos sobre cidadania organizacional para indicar o que é um bom trabalhador e como este deve se comportar. Sua noção de silêncio também fecha o espaço para motivos inconscientes para estar em silêncio, pois o trabalhador que sabe de algo e nada fala não está comprometido como deveria. Assim, a fala que tinha um caráter aparentemente voluntário torna-se obrigatória aos bons trabalhadores. Como também seu silêncio, principalmente quando tem por objetivo defender o empreendimento capitalista.

Cabe salientar que tanto Morrison e Milliken (2000) quanto Pinder e Harlos (2001) advogam que é necessário que haja uma visão positiva do conflito, o que coaduna a 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 tentar aumentar as formas convencionais de controle do taylorismo-fordismo – repressão, intimidação, 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 tratados como meros coadjuvantes e 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). Assim, o grupo de pesquisadores, cujos textos analisamos, defende que um silêncio seja rompido – aquele que pode beneficiar o empreendimento capitalista seja por melhorias no processo de trabalho ou correção em seu controle –, mas defendem que outros silêncios sejam mantidos, como o que guarda segredos da gestão ou o que signifique instaurar o conflito político entre empregador e trabalhadores.

Semelhante ao que fazem os economistas nacionais criticados por Marx (2004), que aceitam o trabalho estranhado sem questioná-lo, nossos pesquisadores sobre o silêncio fazem o mesmo. 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 têm por objetivo 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 os pesquisadores apontam para a ideia de que talvez deva haver níveis ótimos de silêncio, nos quais todos os silêncios que não significam que estejam sendo retidas informações, sugestões ou dúvidas que auxiliem na mudança ou desempenho do empreendimento capitalista devem ser deixados.

Os modos operativos da ideologia (THOMPSON, 1995) permitiram analisar que, apesar de a produtividade e o controle da força de trabalho serem o objetivo dos estudos aqui discutidos, apenas a produtividade, muitas vezes referida como desempenho (*performance*), aparece nos textos. Assim, legitimação, dissimulação, unificação, fragmentação e reificação estão presentes, em maior ou menor grau nos três textos. O silêncio é o grande inimigo a ser expurgado, para tanto os autores padronizam o que ele seja, 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 da organização, um 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.

Morrison e Milliken (2000) tornam o medo algo também a ser expurgado para que o silêncio seja rompido, mas instituem o medo de demissão quando indicam que os trabalhadores podem ser demitidos caso as informações não fluam da maneira considerada necessária. Pinder e Harlos (2001) tornam a injustiça o mote do seu trabalho. Harlos (2001) estuda a síndrome do surdo, que já dava uma explicação para o silêncio organizacional, mas punha muito foco na

“organização” e pouco nos trabalhadores. Seu estudo de “silêncio dos empregados” tem tido continuidade, embora nem sempre apenas como resposta a “injustiças”, já a “síndrome do surdo” encontrou pouco eco entre os pesquisadores até o presente. As “injustiças” que os pesquisadores apontam fazem parte da própria ética do capital e só se tornam injustiças quanto são “intensos”, como no caso do controle de trabalho. Van Dyne, Ang e Botero (2003) descartam motivos inconscientes para o silêncio e já consideram a omissão (PINDER; HARLOS, 2001) como falta de comprometimento. Não basta apenas dizer quais silêncios devem ser quebrados, é preciso também dar uma dica de quais devem ser mantidos. Por meio da cidadania organizacional, as autoras apontam um modelo de trabalhador que deve suportar as exigências do capital (que eles deslocam como sendo do “trabalho”) sem reclamar, como deveria fazer nosso bom Schmidt, o “operário qualificado” (a que aludimos na nota 12) de Taylor (1970).

Faria (2009) argumenta que a gestão participativa ajuda administrar os conflitos ao mesmo tempo em que aumenta o controle sobre os trabalhadores. Com a naturalização da heterogestão, os trabalhadores podem até mesmo dar sugestões, mas a decisão por sua implantação ou não caberá a seus superiores hierárquicos. Assim, o saber operário deve ser passado para os superiores, os trabalhadores devem ajudar corrigir falhas nos processos ou produtos, mas não têm a autoridade para fazê-lo sem a intermediação das gerências, sendo que esse não acesso é considerado natural, posto que a apropriação privada não é, em nenhum momento questionada. O controle se torna maior, pois o silêncio deve ser rompido não só pelos canais formais de voz, mas também pelos informais, em conversas do cotidiano ou quando os superiores pedem *feedback* informalmente. Romper o silêncio em canais de voz formais permite, inclusive, que exista um menor nível de conflito entre superiores e subordinados e um controle mais efetivo sobre a forma como os superiores estão facilitando ou dificultando a produtividade.

O dinamismo das Teorias da Administração apontado por Tragtenberg (2006) ocorre aqui, pois as mudanças no regime de acumulação fizeram com que os pesquisadores revissem a questão da participação dos trabalhadores no processo de trabalho. Entretanto, essa participação tem como limite não desafiar o controle do processo de trabalho, ela deverá apenas corrigir eventuais desvios em produtos ou processos. A herança cumulativa com outras teorias também se mantém, pois o foco no controle dos comportamentos é mantido, o

suposto interesse mútuo entre capital e trabalho é mantido. A própria noção taylorista de “operário classificado” é absorvida nos estudos de silêncio, mas agora o trabalhador que se comporta como dele se espera é um “cidadão organizacional”. Recentemente, Faria (2007a) havia nos alertado que mesmo os enunciados que parecem mais claros na Administração ocultam alguns dos processos que os levam a ser de uma forma e não de outra. Os enunciados são parciais (TRAGTENBERG, 2006), como uma espécie de “novilíngua” (ORWELL, 2009), o passado vai sendo reescrito conforme as necessidades do presente, ao mesmo tempo em que não se explica as diferenças entre o passado reconstruído e o presente em transformação. Basta lembrar o anacronismo de Morrison e Milliken (2000) sobre o silêncio existindo desde sempre e dos males que não rompê-lo podem causar ao rei ou ao *CEO*.

Buscamos analisar a ideologia nos estudos do silêncio em termos onto-práticos, pois nosso interesse foi saber como ideias são usadas para legitimar formas de opressão e dominação de uma classe sobre as outras. Em nosso caso específico, essa dominação se dá por meio da participação. A participação dos trabalhadores no trabalho que pode ocorrer quando eles rompem com o silêncio não foi simplesmente uma concessão do capital aos trabalhadores. A crise estrutural do capital, que fez ruir o taylorismo-fordismo como modo de organização do trabalho dominante, exigiu novas tecnologias de gestão em um ambiente que novas tecnologias eram incorporadas à composição orgânica do capital. Ao mesmo tempo em que vozeiam e rompem com o silêncio, os trabalhadores permitem que os controles sejam aprimorados e que novas formas de aumentar a produtividade sejam alcançadas. A grande questão que se põe é que a produtividade, ao significar mais trabalho, significa que o trabalhador será mais explorado. 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. Embora na aparência os trabalhadores possam participar mais, na essência sua participação ainda continua restrita aos interesses do capital, não aos dos trabalhadores eles mesmos.

Este trabalho possui algumas limitações. Dentro das que conseguimos observar, há duas principais. O estudo da ideologia na Administração possui outros autores além de Tragtenberg (1971; 2005; 2006), como Prestes Motta (1992) e Faria (2004), mas não aprofundamos a discussão desses autores em um tópico específico. A segunda é que, ao expor o processo de trabalho (MARX, 2013) no corpo da análise, talvez tenhamos deixado de explicar de forma

sistemática como se dá a valorização do capital por meio do mais trabalho. Ademais, sugerimos que pesquisas futuras também analisem os estudos sobre voz, que são mais numerosos, como também pesquisem o silêncio para além de unidades de produção heterogeridas ou guiadas pela lógica de acumulação do capital.

Por fim, 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 também 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 eles já possuem. A novidade, então, é que, uma mudança de localização no mirante, para retornar a Löwy (2009), fez com que os pesquisadores “dessem ouvidos aos clamores desses sujeitos”. Ao falar apenas o que o capital quer ouvir, os trabalhadores continuam a manter o mesmo silêncio sepulcral de sempre.

REFERÊNCIAS

- ALLAN, E.J.; ELSTER, S.E. Diversity, privilege, and us: collaborative curriculum transformation among educational leadership faculty. **Innovative Higher Education**, v. 29, n. 3, p. 209-32, Spring 2005.
- ALTHUSSER, L. Ideologia e Aparelhos Ideológicos de Estado (notas para uma investigação). In: ZIZEK, S. (org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996, p. 105-141.
- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ALVES, G. Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal – precarização do trabalho e redundância salarial. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 188-97, jul./dez. 2009.
- ANDERSEN, H.C. **Histórias maravilhosas de Andersen**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Unicamp, 1998.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 8. reimp. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ANTUNES, R. Um 1º de maio getulista em plena era lulista. **Cadernos IHU Idéias (UNISINOS)**, São Leopoldo/RS, ed. 256, p. 8-11, 29.4.08.
- ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-51, maio/ago. 2004.
- BELL, M.P.P. *et al.* Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 131-46, 2011.
- BLACKMAN, D.; SADLER-SMITH, E. The silent and the silenced in organizational knowing and learning. **Management Learning**, v. 40, p. 569-585, 2009.
- BOWEN, F.; BLACKMON, K. Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1393-1417, 2003.
- CHAGAS, E.F. Diferença entre alienação e estranhamento nos Manuscritos Econômicos-Filosóficos (1844) de Karl Marx. **Educação e Filosofia**, v. 8, n. 16, p. 23-33, jul./dez. 1994.
- CHAUÍ, M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. 1.ed. São Paulo: Moderna, 1981.
- CHAUÍ, M. **O que é ideologia**. 2. ed. (13. Reimpressão) São Paulo: Brasiliense, 2010.

CORTINA, L.M.; MAGLEY, V.J. Raising voice, risking retaliation: events following interpersonal mistreatment in the workplace. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 8, n. 4, p. 247-65, 2003.

COSTA, G.M. Lukács e a ideologia como categoria ontológica da vida social. **Revista Urutágua**, n. 9, p. 1-13, abr./jul. 2006. Disponível em: <http://goo.gl/tf9pg8>, acesso em 25.2.15.

DE MARIA, W. Brother secret, sister silence: siblings conspiracies against managerial integrity. **Journal of Business Ethics**, v. 65, p. 219-234, 2006.

DEPERT, J.R; EDMONDSON, A.C. Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 461-488, 2011.

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

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

EMPLOYEE. In: **Cambridge Dictionaries Online**. Disponível em: <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/employee?q=employees>, acesso em 15.3.15.

ENGELS, F. Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem. In: ANTUNES, R. (Org.). **A dialética do trabalho**: escritos de Marx e Engels. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

FARIA, J.H. Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. **Revista Educação e Tecnologia**, ano 4, n. 6, p. 157-77, maio/2003. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutec-ct/article/viewFile/1083/686>, acesso em 4.3.2014.

FARIA, J.H. **Economia Política do Poder**: crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J.H. A fase do colaboracionismo: a nova prática sindical. In: FARIA, J.H. (org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007a. p. 205-240.

FARIA, J.H. Os Fundamentos da Teoria Crítica: uma Introdução. In: FARIA, J.H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007b. p. 1-20.

FARIA, J.H.; MENEGHETTI, F.K. Discursos Organizacionais. In: FARIA, J.H. (org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 119-141.

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

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1965.

FERRAZ, D.L.S. **Desemprego, exército de reserva, mercado formal-informal**: discutindo categorias. 2010. 275 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre.

FERRAZ, D.L.S.; MENNA-BARRETO, J.A. A organização dos trabalhadores desempregados como mediação para a consciência de classe. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 187-207, abril/junho 2012.

FERRAZ, D.L.S. **“Leia o Manual! De Pessoas?”**: um estudo sobre a formação do jovem administrador de Recursos Humanos em época de bacharelados e tecnólogos. 2013. 71 f. Projeto de Pesquisa: Chamada Pública MCTI/CNPq N° 14/2013 - Universal: Processo 477693/2013-0 – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte.

FLACH, L.; ANTONELLO, C.S. Improvisação e aprendizagem nas organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo/RS, v. 8, n. 2, p. 173-88, abril/junho 2011.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 229-48, 2010.

FREITAS, M.E. Assédio moral e sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

GOMES, F.G. Conflito social e *welfare state*: Estado e desenvolvimento social no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 2, p. 201-36, mar./abr. 2006.

GRAHAM, J.W. An essay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 4, n. 4, 1991.

HARLOS, K.P. When organizational voice systems fail: more on the deaf-ear syndrome and frustration effects. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 37, n. 3, p. 324-342, September 2001.

HARRINGTON, S.; WARREN, S.; RAYNER, C. Human Resource Management practitioners' responses to workplace bullying: cycles of symbolic violence. **Organization**, [Published online before print, December 29, 2013]. Disponível em: <http://goo.gl/IHymcb>, acesso em 09.01.2015.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. 18. ed. São Paulo: Loyola, 2009.

JACOBS, C.; COGHLAN, D. Sound from silence: on listening in organizational learning. **Human Relations**, v. 58, n. 1, p. 115-38, 2005.

KISH-GEPHART, J.J. *et al.* Silenced by fear: the nature, sources and consequences of fear at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 29, p. 163-93, 2009.

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, jul./set. 2005.

LEYVA-MORAL, J.M. Silencio organizacional: revisión bibliográfica de las razones y consecuencias del silencio en el trabajo. **Index de Enfermería**, Granada, v. 16, n. 57, sept. 2007, Disponível em: <http://goo.gl/Fp1ZCI>, acesso em 23.5.13.

LÖWY, M. **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen**. 9 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2009.

LIPIETZ, A. **Audácia**: uma alternativa para o século XXI. São Paulo: Nobel, 1991.

LUKÁCS, G. **Para uma Ontologia do Ser Social II**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MAIA, T.S.T.; MAIA, F.S. Voz e silêncio: manifestações de resistência à mudança organizacional. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 5, 2008. **Anais**. Disponível em: <http://goo.gl/FpmUlv>, acesso em 28.7.13.

MARCONDES, A.L.N.; DIAS, R. Características do *bullying* como um tipo de assédio moral nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 1, p. 80-87, jan./abr. 2011.

MARGLIN, S. Origens e funções do parcelamento de tarefas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4., p. 7-23, 1978.

MARX, K. **Para a Crítica da Economia Política do Capital. O rendimento e suas fontes**. (Coleção os Pensadores). São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MARX, K.; ENGELS, F. **A Sagrada Família**. São Paulo: Boitempo, 2011a.

MARX, K. **O 18 Brumário de Luís Bonaparte**. São Paulo: Boitempo, 2011b.

MARX, K. **Crítica do Programa de Gotha**. São Paulo: Boitempo, 2012.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Livro I: o processo de produção capitalista. São Paulo: Boitempo, 2013.

MAYO, E. **Democracy and Freedom**: an essay in Social Logic. Melbourne: MacMillan and Co. Ltd., 1919.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MÉSZÁROS, I. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MILLIKEN, F.J.; MORRISON, E.W.; HEWLIN, P.F. An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1453-76, 2003.

MOLL, S. *et al.* When health care workers experience mental ill health: institutional practices of silence. **Qualitative Health Research**, v. 23, n. 2, p. 167-79, 2013.

MOREIRA, P.A.A. *et al.* Ditos e não ditos sobre treinamento e desenvolvimento: análise do discurso ideológico presente nos manuais de gestão de pessoas. In: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2, 2014, Uberlândia. **Anais**. Uberlândia: Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, 2014, p. 1-16. Disponível em: <http://goo.gl/8CgzWX>, acesso em 22.01.2014.

MORIN, E.M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

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.

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

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

MOURA-PAULA, M.J.; FERRAZ, D.L.S. Silêncio organizacional: uma discussão silenciada na área de Comportamento Organizacional no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4, 2013, Brasília. **Anais**. Brasília: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 2013, p. 1-14. 1 CD-ROM.

MOURA-PAULA, M.J. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15-44, set./out. 2014.

NOGUEIRA, T.M.; TOMEI, P.A. Comunicação e construção do significado em mudanças planejadas. **Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 175-214, maio/ago. 2013.

ORLANDI, E.P. **As formas do silêncio**: no movimento dos sentidos. 6. ed. Campinas, SP: Editora UNICAMP, 2007.

ORWELL, G. **1984**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

PAES DE PAULA, A.P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 127-44, jan./fev. 2002.

PEIRCE, E.; SMOLINSKI, C.A.; ROSEN, B. Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. **Academy of Management Executive**, v. 12, p. 41-54, 1998.

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, p. 331-69, 2001.

PODSAKOFF, P.M. *et al.* Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

PRESTES MOTTA, F.C. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 19-24, jul./set. 1992.

RANIERI, J. Alienação e estranhamento: a atualidade de Marx na crítica contemporânea do capital. In: CONFERENCIA INTERNACIONAL KARL MARX Y LOS DESAFIOS DEL SIGLO XXI, 3, 2006. **Anais**. Havana, 2006. Disponível em: <http://goo.gl/vWP8pa>, acesso em 8.4.15.

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

ROBBINS, S.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice House, 2010.

ROTHWELL, G.; BALDWIN, J.N. Ethical climates and contextual predictors of whistleblowing. **Review of Personnel Administration**, v. 26, p. 216-44, 2006.

SADER, E. Apresentação. In: KARL, Marx; ENGELS, Frederick. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 9-20.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SILVA, N.R.M. **Decifra-me enquanto te devoro: um estudo da ideologia como força social**. 2012. 200 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas.

SILVA, Paulo V.B. O silêncio como estratégia ideológica no discurso racista brasileiro. **Currículo Sem Fronteiras**, v. 12, n. 1, p. 110-129, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://goo.gl/9PujUz>, acesso em: 8.3.15.

TANGIRALA, S.; RAMANUJAM, R. Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. **Personnel Psychology**, v. 61, p. 37-68, 2008.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

TEO, H.; CASPERSZ, D. Dissenting discourse: exploring alternatives to the whistleblowing/silence dichotomy. **Journal of Business Ethics**, v. 104, p. 237-249, 2011.

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. A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 7-21, 1971.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 3. ed. rev. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

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

VAISMAN, E. **A determinação marxiana da ideologia**. 1996. 248f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação – Belo Horizonte.

VAISMAN, E. Althusser: ideologia e aparelhos de Estado – velhas e novas questões. **Projeto História**, São Paulo, n. 33, p. 247-69, dez. 2006.

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

VAKOLA, M.; BOURADAS, D. Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. **Employee Relations**, v. 27, n. 5, p. 441-58, 2005.

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. 1359-92, 2003.

VIEIRA, F.G.D. *et al.* Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002, p. 1-11. Disponível em: <http://goo.gl/3SDFI>, acesso em 10.5.13.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. V. 2. Brasília: Editora UnB, 1999.

WILLMAN, P.; BRYSON, A.; GÓMEZ, R. The sound of silence: which employers choose no employee voice and why? **Socio-Economic Review**, v. 4, p. 283-99, 2006.

WOOD Jr., T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out.1992.

WORKER. In: **Cambridge Dictionaries Online**. Disponível em: <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/worker>, acesso em 15.3.15.

ZIZEK, S. (org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.