



SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO E DISCUSSÃO DA LITERATURA

MARCOS JÚNIOR DE MOURA-PAULA

*Mestrando em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

Rua Ita, 42, Saudade, Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 30285-550

E-mail: mourapaula@ufmg.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar como o silêncio tem sido estudado por pesquisadores de gestão ou áreas afins (como psicologia ou comunicação organizacionais). Ignorado por longo tempo, o silêncio emerge como uma área frutífera de pesquisa devido a diversas consequências que ele pode causar para os empregados (estresse, angústia, baixa autoestima e dissonância cognitiva), para as organizações (absenteísmo, maior rotatividade, baixa produtividade) e para a sociedade (não denúncia de ilegalidades cometidas pelas organizações). Faz-se um levantamento bibliográfico com base na divisão em três ondas de pesquisa sobre a evolução dos estudos de voz e silêncio nas organizações baseado em Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), com foco no silêncio. Da primeira onda (1970-1980) são apresentados: o conceito de voz e a subsunção do silêncio ao conceito de lealdade; as “espirais de silêncio” e o “efeito mudo” (*MUM effect*). Da segunda onda (1980-2000): a “denúncia de irregularidades organizacionais” (*whistleblowing*); a “discordância organizacional baseada em princípios” (*principled organizational dissent*); a justiça organizacional; a “promoção de questões” (*issue selling*); a cidadania organizacional; o ostracismo social e a “síndrome do surdo” (*deaf-ear syndrome*). Da terceira onda (2000 em diante): o silêncio organizacional; o silêncio dos empregados; retirada do trabalho (*job withdrawal*); aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento. Observou-se que as pesquisas, principalmente no caso da terceira onda, têm evoluído de pesquisas conceituais e qualitativas para pesquisas quantitativas, havendo questionamentos de alguns pesquisadores sobre a necessidade de se utilizar outras abordagens teórico-metodológicas além das de inspiração positivista. A pesquisa brasileira sobre silêncio, apesar do pequeno volume, contribui para a compreensão do fenômeno na medida em que se insere na agenda atual, buscando fazer pontes entre o conhecimento obtido no exterior e sua relação com a cultura local (caso do *whistleblowing*), questionando a unilateralidade das pesquisas em determinado tema (caso do silêncio organizacional) ou buscando entender o silêncio também como espaço de compreensão e aprendizagem. Por fim, sugere-se que

sejam feitos estudos sobre silêncio que compreendam outras línguas latinas, como também que as pesquisas brasileiras futuras levem em consideração a cultura e características locais, considerando ainda outras abordagens teórico-metodológicas para a compreensão do fenômeno.

PALAVRAS-CHAVE

Levantamento bibliográfico. Comportamento organizacional. Estudos organizacionais. Voz. Silêncio.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação ascendente é considerada de grande importância para organizações contemporâneas (Detert & Edmondson, 2011), tendo em vista o ambiente altamente competitivo e global a que elas estão submetidas, como também consumidores cada vez mais exigentes (Vakola & Bouradas, 2005). As organizações têm criado, pois, vários programas que envolvem a participação dos empregados em discussões relacionadas a melhorias em seu ambiente de trabalho (Premaux & Bedeian, 2003). Alguns autores (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Morrison & Milliken, 2000) afirmam que, apesar de desejável, nem sempre essa comunicação flui como deveria, pois os empregados podem escolher o silêncio em vez da voz ao julgar quais informações podem ou não compartilhar tendo em vista sua observação da realidade do ambiente de trabalho.

O silêncio nas organizações é aqui compreendido com um estado no qual os empregados abstêm-se de chamar a atenção para questões no trabalho de cunho econômico (como as ineficiências operacionais), social (como as diferentes formas de assédio), moral (como a discriminação) ou legal (como a corrupção). É uma definição ampla, mas que ajuda a visualizar que o silêncio nas organizações ocorre em diferentes situações, cada uma das quais requerendo um arcabouço teórico que permita sua compreensão (Knoll & Van Dick, 2013). Os pesquisadores têm buscado, então, compreender o que leva os empregados a ficar ou não em silêncio nas organizações e quais são os impactos desse silêncio para o desempenho organizacional, para os empregados e para a sociedade em geral.

Segundo a literatura (Brinsfield, 2013; Edmondson, 2003; Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson, 2009; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Whiteside & Barclay, 2013), o silêncio pode ser contraproducente: 1. para as organizações, pois impede que erros sejam informados aos superiores, que conhecimentos relevantes sobre

cuidado com pacientes sejam compartilhados, que sugestões para melhorias em Pesquisa e Desenvolvimento sejam feitas; 2. à sociedade, pois os empregados podem não denunciar práticas ilegais que estejam ocorrendo nas organizações em que trabalham; 3. para os empregados, pois pode aumentar seus níveis de estresse, angústia, dissonância cognitiva, insatisfação e cinismo.

Observa-se, por um lado, que há poucas pesquisas sobre silêncio nas organizações no Brasil relacionadas à administração; por outro lado, as pesquisas sobre silêncio vêm contando com um número crescente de publicações em língua inglesa em vários periódicos relacionados à ciência administrativa ou áreas correlatas. Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar como o silêncio tem sido estudado por pesquisadores estrangeiros de gestão ou áreas afins (como a psicologia organizacional). Para tanto, é feito um levantamento bibliográfico, tendo por base o trabalho de Brinsfield *et al.* (2009), que revisam a evolução histórica das pesquisas sobre voz e silêncio nas organizações, dividindo a pesquisa em três ondas: dos anos 1970 à atualidade. A divisão utilizada por esses autores mostrou-se adequada, pois a literatura (Knoll & Van Dick, 2013) aponta que o silêncio já vinha sendo estudado pela psicologia social, teoria econômica e comunicação, por exemplo, desde os anos 1970. Discutem-se algumas possíveis relações e a necessidade de esclarecimento de alguns constructos, considerando que a pesquisa brasileira é aqui apresentada tendo em vista suas contribuições e/ou questionamentos à teoria para a compreensão do silêncio nas organizações.

Além desta introdução, este trabalho tem mais quatro partes. A metodologia é apresentada na segunda parte. Na terceira, apresentam-se as três ondas de pesquisa, com os primeiros delineamentos teóricos de cada constructo e pesquisas recentes sobre a maioria deles. Na quarta parte, discutem-se as relações, necessidades de esclarecimento de alguns constructos e as contribuições e/ou questionamentos da pesquisa brasileira. Por fim, na quinta parte, são feitas as considerações finais.

2 METODOLOGIA

A pesquisa de Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) foi utilizada como norte para a seleção dos artigos do levantamento bibliográfico aqui empreendido, considerado o procedimento mais adequado quando se tem por objetivo saber o que se fala sobre determinado tema atualmente, sem abrir mão de trabalhos seminais (Saint-Georges, 2005). O trabalho dos autores funcionou como uma espécie de “consulta a especialistas” (Saint-Georges, 2005), que ajudou a identificar trabalhos importantes e a evolução das pesquisas sobre silêncio. A sua divisão por ondas mostrou-se adequada para esse fim, pois outros pesquisadores

(Brinsfield, 2013; Kish-Gephart *et al.*, 2009; Knoll & Van Dick, 2013; Morrison & Milliken, 2003; Tangirala & Ramanujam, 2008) citam que o silêncio está relacionado a vários constructos ou tipologias, mas nenhum ainda havia se dedicado a sistematizar a evolução das pesquisas dessa forma.

A base escolhida para a pesquisa foi a *Business Source Complete* do Ebsco, tendo em vista a grande quantidade e qualidade dos periódicos relacionados à administração que ela compreende (como os periódicos da Academy of Management). Fez-se a seleção dos artigos acadêmicos realizando-se a busca nos textos completos, pois alguns periódicos não utilizam palavras-chave após os resumos. Foram feitos dois procedimentos. No primeiro, o termo *silence* foi conjugado com os termos: *social ostracism; deaf-ear syndrome, spirals of silence, whistleblowing/whistle-blowing; principled organizational dissent; organizational justice, issue-selling/issue selling, organizational citizenship behavior, job withdrawal; e organizational learning/knowledge transfer*. Foram selecionados 19 artigos, entre artigos seminais e discussões recentes. No segundo, considerando que as pesquisas sobre silêncio na própria ciência administrativa se desenvolvem a partir da introdução dos constructos *organizational silence* e *employee silence*, pesquisaram-se ambos em conjunto, compreendendo o período de 2000 a 2013. A busca retornou 80 artigos (acadêmicos, não acadêmicos e resumos de conferências/simpósios); foram lidos os resumos dos artigos acadêmicos, selecionando-se 30 artigos¹.

Os artigos brasileiros publicados em periódicos foram pesquisados no Scientific Periodicals Eletronic Library (Spell) utilizando-se os termos “silêncio”, “silêncio organizacional” ou “silêncio nas organizações” (busca pelo texto completo). Tentou-se utilizar os outros termos utilizados no Ebsco na busca no Spell, mas sem sucesso em selecionar mais artigos. Foram encontrados quatro artigos: Freitas (2001), Vieira *et al.* (2002), Flach e Antonello (2011) e Sampaio e Sobral (2013). Recorreu-se também aos anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) para artigos publicados em anais de congresso, usando os mesmos termos utilizados na busca no Spell, sendo encontrado um artigo: Moura-Paula e Ferraz (2013).

3 AS ONDAS DE PESQUISA SOBRE SILÊNCIO

Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) explicam que o estudo da voz e do silêncio nas organizações se desenvolveu em três ondas. Na Primeira Onda,

¹ Todos constam na seção Referências deste artigo.

entre 1970 e 1980, buscou-se conceituar voz; na segunda, entre 1980 e 2000, o foco foi nos comportamentos que levavam os empregados a vozear (*to speak up*)², mas com limitada atenção ao silêncio; a terceira passa a estudar o uso da voz em suas diferentes situações, aumentando a atenção ao silêncio. A seguir, apresenta-se a Primeira Onda, que mostra a influência do trabalho de Hirschman (1973) e de pesquisadores de outros campos do conhecimento além da ciência administrativa.

3.1 A PRIMEIRA ONDA: 1970-1980

Para Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), Albert Hirschman foi o primeiro cientista social a considerar a voz como resposta à insatisfação com as organizações. Em 1970, Hirschman (1973) publica um ensaio em que buscava investigar como os consumidores reagiam quando insatisfeitos com as organizações. Para ele, os consumidores podem manifestar a sua insatisfação de duas maneiras: com sua saída (descontinuando seu relacionamento com a organização) ou com sua voz (reclamando e instigando a mudança do que considera incorreto). Ele frisa que a voz envolve mais custos do que a saída, embora ambas as opções sejam fontes de *feedback* para as organizações. Para Hirschman (1973), voz e saída são formas de expressão que dependem de uma terceira variável, a lealdade. A lealdade se relaciona com uma ligação especial à firma, pois seus membros podem trocar a segurança da saída pela incerteza sobre a melhoria de um produto degenerado, considerando sua própria capacidade em influenciar os rumos da organização (Hirschman, 1973).

A lealdade pode ser descrita conforme três tipos: *inconsciente* (não se pensa nas questões em tela); *consciente/passiva* (sofre-se em silêncio esperando que a situação melhore); *consciente/ativa* (expondo abertamente em busca de mudança ou reparação) (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Percebe-se, assim, que o silêncio estava subsumido ao conceito de lealdade. De Maria (2006) lembra que o trabalho clássico de Hirschman não levou a uma corrida para minerar os ricos depósitos de silêncio, pois a pesquisa sobre este iniciou-se a passos lentos. Florescendo, como se verá, na Terceira Onda.

No caso do silêncio propriamente dito, Bruneau (1973 como citado em Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009) diferencia as formas não intencionais de silêncio daquelas associadas a significados específicos. Para o autor, há três formas de silêncio: 1. *silêncio psicolinguístico*, que compreende pausas e rápidas pontuações não intencionais (como “hum”, “hunrum”); 2. *silêncio interativo*, que

² *To speak up* significa “falar alto”, no sentido de chamar a atenção para algo que se considere importante; o verbo em português que mais se aproxima de tal definição é “vozear”.

consiste em longas lacunas no discurso que, com frequência, contêm inferências, julgamentos e afeto; 3. *silêncio sociocultural*, que representa um nível de pausas grupal ou organizacional formalizadas. Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) argumentam que o trabalho de Hirschman (1973), focado na voz e subsumindo o silêncio à lealdade, juntamente com o de Bruneau (1973 como citado em Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009), com seus diferentes significados do silêncio, pode estabelecer parâmetros para investigações específicas sobre voz e silêncio.

3.1.1 Efeito mudo

Na mesma época em que Hirschman (1973) lança seu livro, Rosen e Tesser (1970) apresentam um conceito importante para o estudo do silêncio nas organizações: o *MUM effect*, que se opta por traduzir como efeito mudo³, isto é, “silencioso sobre mensagens indesejáveis”. Segundo Rosen e Tesser (1970), o efeito mudo refere-se à relutância em comunicar algo que se considere nocivo para determinada audiência. Conlee e Tesser (1973) argumentam que as pessoas, em geral, tendem a supor que os outros não querem ser informados de más notícias, ao passo que querem sê-lo das boas. Como as más notícias envolvem o que alguém prefere que não ocorra, aqueles encarregados de repassá-las podem intuir que o destinatário não quer ouvir que algo ruim de fato ocorreu (Conlee & Tesser, 1973). Rosen e Tesser (1970) argumentam que a relutância em transmitir más notícias não está, por exemplo, relacionada necessariamente à antecipação de recompensas ou punições entre as partes envolvidas, uma vez que em sua pesquisa as partes não se conheciam.

Milliken, Morrison e Hewlin (2003), por exemplo, indicam que o efeito mudo pode impedir que os empregados vozeiem situações que percebam em seu ambiente ou processo de trabalho quando se configurem más notícias, uma vez que ninguém quer ser aquele que desvela as más notícias. O empregado tem, assim, que tentar prever as consequências do que tem a dizer sobre o receptor da mensagem e sobre si mesmo (Rosen & Tesser, 1970). Milliken, Morrison e Hewlin (2003) argumentam que as relações hierárquicas entre superior e subordinados parecem intensificar o efeito mudo, pois os empregados tendem a minimizar informações negativas quando as comunicam a seus superiores. Para Van Dyne, Ang e Botero (2003), o efeito mudo exemplifica o silêncio defensivo, pois as pessoas podem se abster de transmitir más notícias para evitar desconforto pessoal, respostas defensivas do destinatário da informação ou consequências pessoais negativas.

³ MUM é tanto adjetivo, significando “silencioso, calado, mudo”, quanto um acrônimo para “keeping mum about undesirable messages” (Rosen & Tesser, 1970).

Bisel, Messersmith e Kelley (2012) acrescentam que, nas relações hierárquicas, há um risco à face daqueles que discordam de seus supervisores, de forma que surge um efeito mudo hierárquico para que se evite esse desgaste, preservando a face dos subordinados da ameaça dos supervisores. Segundo os autores, a face está relacionada à imagem social que cada um reclama para si. Nas relações hierárquicas, tanto supervisores quanto subordinados têm que proteger sua imagem social, estes para não serem mal avaliados, perderem a credibilidade e as chances de progressão; aqueles para não parecerem fracos e com menos autoridade. Os autores salientam, todavia, que os supervisores têm sua face mais bem protegida do que os subordinados, de forma que o efeito mudo hierárquico, à semelhança do conceito original, se manifesta aqui quando estes julgam o que podem ou não falar considerando os riscos à sua face perante os supervisores (Bisel, Messersmith, & Kelley, 2012).

3.1.2 Espirais de silêncio

O conceito de espirais de silêncio começa a ser desenvolvido por Noelle-Neumann em 1974 no campo da ciência política. De acordo com Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), a teoria de Noelle-Neumann (1974) forneceu *insights* de como o silêncio pode surgir e perpetuar-se em consonância com a opinião pública, devido ao medo de isolamento ou dúvida. Por um lado, se as pessoas sentem que a opinião pública oferece baixo suporte para suas opiniões, elas relutariam em vozear/opinar, o que faria o silêncio sobre determinada questão crescer em forma de espiral. Por outro lado, os autores, baseados em Noelle-Neumann, afirmam que se o suporte público a determinada opinião parecer forte, as pessoas apresentarão seus pontos de vista com grande confiança e pouco temor.

Noelle-Neumann (1993) indica que, devido à natureza social humana, quando as pessoas pensam que os outros vão abandoná-las, elas sofrem tanto que podem ser guiadas ou manipuladas facilmente tanto por sua sensibilidade quanto por um bridão. Assim, o medo de isolamento parece ser a força que põe a espiral de silêncio em movimento (Noelle-Neumann, 1993). A autora acrescenta que, para pessoas normais (as que temem ser isoladas), o esforço gasto observando o ambiente é menor do que o preço a pagar caso se perca a benevolência dos outros, podendo ser rejeitado, desprezado, deixado sozinho (Noelle-Neumann, 1993). Embora pontos de vista e perspectivas diferentes sejam apreciados, há também uma forte pressão psicológica para moderar ou silenciar opiniões relacionadas a temas considerados minoritários ou marginais (Hayes, 2007).

Bowen e Blackmon (2003) baseiam-se em Noelle-Neumann (1974) para conduzir sua pesquisa, pois opiniões majoritárias se tornam dominantes com o

passar do tempo, ao passo que as minoritárias enfraquecem. Para os autores, as espirais de silêncio dentro de grupos podem restringir as discussões honestas e abertas que são essenciais para a melhoria organizacional (Bowen & Blackmon, 2003). Como seu trabalho gira em torno das minorias no ambiente de trabalho (*gays* e *lésbicas*), eles trabalham tanto com a noção de espiral de silêncio horizontal quanto propõem uma segunda espiral: a do silêncio vertical, que se desenvolve em nível micro dentro do grupo de trabalho ou da organização. Essa segunda espiral se desenvolve pela inabilidade que alguém tem em expressar sua identidade dentro do grupo de trabalho devido a um clima negativo de opinião relativo a determinado aspecto dela (Bowen & Blackmon, 2003).

3.2 SEGUNDA ONDA: 1980-2000

Entre meados da década de 1980 até 2000, a atenção dos pesquisadores estrangeiros à voz e ao silêncio aumentou consideravelmente (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Foram incorporados novos constructos, tais como: denúncia de irregularidades organizacionais (*whistleblowing*), discordância organizacional baseada em princípios (*principled organizational dissent*) e promoção de questões (*issue-selling*) (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Segundo Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), houve também trabalhos sobre justiça organizacional com foco no conceito de voz, estudos contemplando a cidadania organizacional, surgindo nos anos 1990 dois novos constructos: ostracismo social (*social ostracism*) e síndrome do surdo (*deaf-ear syndrome*).

3.2.1 Denúncia de irregularidades organizacionais (*whistleblowing*)

No início dos anos 1980, houve uma série de escândalos corporativos e governamentais nos Estados Unidos que levaram os pesquisadores a buscar compreender como, quando e por que os empregados escolhem reportar o comportamento antiético nas organizações, sendo esse interesse concomitante ao aumento da atenção pública ao estudo da ética nos negócios (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Em 1989, segundo Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), surge nos Estados Unidos uma legislação (Whistleblower Protection Act) para proteger aqueles que denunciem desvios éticos das organizações. Pode-se definir a denúncia de irregularidades organizacionais (*whistleblowing*) como a revelação por parte dos atuais ou antigos membros da organização de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas por parte dos proprietários para pessoas ou entidades que possam tomar atitudes corretivas (Near & Miceli, 1985).

Sampaio e Sobral (2013) citam que o termo *whistleblowing* tem sua origem relacionada a policiais e árbitros que soavam seus apitos para parar uma atividade ilegal ou uma falta esportiva, respectivamente. Para Near e Miceli (1996), são necessárias três partes para que a exposição de irregularidades organizacionais ocorra: 1. um transgressor (*wrongdoer*) que comete a suposta irregularidade; 2. um delator (*whistleblower*) que observa, define e reporta a irregularidade (*wrongdoing*); 3. um destinatário para a queixa sobre a irregularidade. Teo e Caspersz (2011) definem a irregularidade como uma conduta dentro de um amplo espectro de comportamentos, que vão desde os seriamente ilegais àqueles impróprios ou não profissionais no ambiente de trabalho. Segundo Rehg *et al.* (2008), a denúncia ocorre quando um empregado reporta uma irregularidade, independentemente de ela tê-lo afetado direta ou indiretamente.

Romper com o silêncio para fazer denúncias tanto internas quanto externas envolve uma série de riscos para os possíveis delatores. Milliken, Morrison e Hewlin (2003) observam que muitas vezes os delatores correm riscos ao chamarem a atenção para um problema, pois podem ser vistos como traidores e sofrer consequências negativas em suas carreiras. O que poderia explicar por que é mais comum o silêncio sobre as irregularidades do que sua denúncia (De Maria, 2006). As autoras prosseguem informando que os empregados pesam essas possíveis consequências antes de reportar ou não sobre tais questões ou preocupações ligadas às irregularidades da organização (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Rehg *et al.* (2008) ainda chamam a atenção para a questão do gênero, pois mulheres tendem a sofrer mais retaliações e perda de poder e *status* quando se tornam deladoras do que os homens. Sampaio e Sobral (2013), todavia, indicam que a denúncia de irregularidades organizacionais é funcional para as organizações à medida que ajuda a evitar fraudes e má conduta em geral, de forma que tais denúncias deveriam ser incentivadas, não punidas.

3.2.2 Discordância organizacional baseada em princípios

Seguindo as pesquisas iniciais sobre denúncia de irregularidades organizacionais (*whistleblowing*), Graham, de acordo com Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), propõe o conceito de discordância organizacional baseada em princípios (*principled organizational dissent*), isto é, o esforço feito pelas pessoas no ambiente de trabalho para protestar e/ou mudar o *status quo* da organização devido à sua objeção à política ou práticas atuais (Graham, 1986 como citado em Shahinpoor & Matt, 2007). Shahinpoor e Matt (2007) argumentam que o reconhecimento pela organização da discordância promove valores humanos básicos como lealdade, autenticidade, dignidade, autonomia, integridade, consciência individual

e coragem. Quando a liderança da organização entende que aqueles que discordam são empregados realmente produtivos e éticos, a organização pode tornar-se um lugar mais humano, produtivo e bem-sucedido (Shahinpoor & Matt, 2007).

Graham (1986 como citado em Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009) propõe uma tipologia com seis formas de discordância organizacional, tendo em vista que duas delas envolvem permanecer em silêncio continuando ou abandonando a organização. Os empregados podem também fazer o uso da voz para demonstrar sua discordância: 1. fazendo protestos ou tentando mudar via canais internos da organização (permanência interna); 2. explicando na entrevista de desligamento por que estão deixando a organização (desligamento interno); 3. fazendo protestos ou tentando mudar via canais internos da organização, mas se valendo de pressão externa (permanência externa); 4. saindo da organização e protestando publicamente sobre o motivo de sua saída (desligamento externo). A permanência externa e o desligamento externo estão ligados a comportamentos relativos à denúncia de irregularidades organizacionais (Graham, 1986 como citado em Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Apesar das várias semelhanças entre dissidentes (*dissenters*) e delatores (*whistleblowers*), os dissidentes seriam mais ingênuos que os delatores por acreditarem que a organização ainda aceita críticas e por respeitarem a cadeia de comando ao reportar as irregularidades organizacionais (Shahinpoor & Matt, 2007).

3.2.3 Justiça organizacional

Para Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), foi Greenberg (1987) o primeiro a propor um conceito para justiça organizacional, isto é, a percepção das pessoas acerca da equidade nas organizações. Para Greenberg (1987), as teorias sobre justiça organizacional giram em torno de duas dimensões: pró-ativa (quando se luta para alcançar a justiça) e reativa (quando se busca corrigir injustiças). A literatura, conforme Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) e Morrison (2011), aponta que ter a chance de ser ouvido aumenta no empregado sua percepção de equidade; percebendo os procedimentos da organização como justos, os empregados podem desencadear o efeito voz, que ocorre quando eles acreditam que podem influenciar os resultados ou que a organização confia neles a ponto de dar-lhes voz (Thibaut & Walker, 1975 como citado em Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Tangirala e Ramanujam (2008) destacam que quando os empregados se identificam com seu grupo de trabalho, sentem-se ligados à sua profissão e percebem um alto nível de justiça de procedimentos, eles tendem a ser menos silentes em questões relacionadas ao trabalho. Whiteside e Barclay (2013) observam que a percepção por parte dos empregados de que há justiça

integral (*overall justice*) na organização pode diminuir as chances de eles desenvolverem comportamentos ligados aos silêncios aquiescente e defensivo. Assim, o tratamento justo pode antecipar o tratamento de questões com potencial de se tornarem graves em suas fases iniciais.

Pinder e Harlos (2001) argumentam, todavia, que as organizações podem gerar o silêncio dos empregados ao manterem uma cultura na qual a injustiça prevaleça, pois leva à violação moral de contratos de bens, serviços, tratamento ou oportunidades. Os autores citam como exemplo de injustiça organizacional o caso dos militares que sofreram abusos sexuais de seus homólogos ou superiores masculinos sem que eles fossem punidos por seus atos, sobrando para as vítimas os traumas, o silêncio ou o embaraço público quando tentavam reportar/denunciar o que tinham sofrido (Pinder & Harlos, 2001). Rafferty e Restubog (2011) observam que o tratamento abusivo por parte da supervisão pode levar os empregados a diminuir seus comportamentos de voz pró-social (comentários e sugestões que intentam melhorar o desempenho da organização), pois eles percebem que estão sendo maltratados (injustiça interacional). Além disso, a supervisão abusiva impacta negativamente nos sentidos que empregados dão ao seu trabalho e na sua autoestima baseada na organização (*organizational-based self-esteem*), diminuindo, assim, os comportamentos relativos ao silêncio pró-social (ver item 3.3.2).

3.2.4 Promoção de questões (*issue-selling*)

Segundo Dutton e Ashford (1993), o processo pelo qual a alta gerência aloca sua atenção limitada para uma variedade de questões estratégicas (*strategic issues*) é crítico para se compreender a adaptação e a mudança organizacionais. Para os autores, a *issue selling* (promoção de questões) está relacionada ao comportamento individual que visa a chamar a atenção de alguém (que possa tomar uma decisão) para questões estratégicas. A promoção de questões é crítica em estágios iniciais da tomada de decisão, sendo especialmente relevante para organizações que enfrentam formas não tradicionais de competição, como mercados hipercompetitivos (Dutton *et al.*, 1997). A atividade dos promotores de questões (*issue sellers*) é importante nos processos emergentes de mudança organizacional e na adaptação das organizações a seu ambiente externo mutável (Howard-Grenville, 2007).

Os empregados levantam questões estratégicas quando sentem que o contexto é favorável, isto é, aquele em que a alta gestão é percebida como disposta a ouvir, sendo a cultura vista geralmente como apoiadora, havendo pouca incerteza ou medo de consequências negativas (Dutton *et al.*, 1997; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). O valor daqueles que levantam questões, segundo Howard-

-Grenville (2007), reside no fato de que seu conhecimento e paixão por novas questões podem ter consequências estratégicas para a organização. Como lembram Dutton e Ashford (1993), nenhuma questão é de antemão estratégica, elas passam a ser quando a alta gerência assim as considera. Os promotores de questões têm que muitas vezes avançar com questões para as quais a organização está cega, tendo que se valer de comportamentos que incluem persuasão racional, o uso de dados para embasar sua escolha e uma lógica saudável de negociação que envolva os outros (Howard-Grenville, 2007).

Apesar de o constructo promoção de questões não ter gerado volume de pesquisas empíricas, ele pode ajudar a compreender como fatores situacionais (como clima de justiça de procedimentos) interagem com tipos particulares de questões para influenciar os empregados a se engajar em atividades de promoção de questões à gerência (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Acrescente-se também que, como lembram Morrison e Milliken (2000), a gerência (neste caso, a alta gerência) pode considerar que os empregados agem conforme seu próprio interesse, o que pode dificultar, por exemplo, que questões sobre igualdade de gênero sejam levantadas por gerentes intermediários a seus superiores (Piderit & Ashford, 2003) sem que isso represente risco a suas carreiras.

3.2.5 Cidadania organizacional

A cidadania organizacional pode ser definida como comportamentos pró-sociais relativos ao trabalho que não estão especificados em procedimentos ou sistemas de recompensas formais e que não trazem consequências negativas quando os empregados não os desempenham (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Graham (1991) afirma que a cidadania organizacional diferencia membros de não membros da organização. Van Dyne, Ang e Botero (2003) valem-se da teoria sobre cidadania organizacional para apresentar suas tipologias de voz e de silêncio pró-social.

Assim, ao se tornar um membro, o empregado passa a 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 (Graham, 1991). Entretanto, o empregado passa também a ter deveres de obediência, lealdade e participação para com a organização, pois os direitos da cidadania também implicam deveres (Graham, 1991). Motivos pró-sociais ligados à cidadania organizacional podem levar os empregados ao silêncio (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003), pois eles podem ficar em silêncio para proteger informações importantes para a organização de terceiros ou concorrentes e tolerar os inconvenientes do trabalho sem reclamar.

3.2.6 Ostracismo social

Segundo Sommer *et al.* (2001), o ostracismo social, coloquialmente conhecido como tratamento silencioso ou morte social, é uma forma bastante difundida de rejeição social. Os alvos de ostracismo social podem ter sua autoestima diminuída, ser levados à depressão, sentir-se magoados e solitários, além de se questionarem acerca do sentido de sua existência (Sommer *et al.*, 2001). Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) observam que o ostracismo social pode levar ao silêncio nas organizações (quando é dispensado o tratamento silencioso a alguém) ou desencadear comportamentos que podem levar ao silêncio (alguém pode permanecer em silêncio por temor de ser ostracizado ao vozear).

Embora o ostracismo social envolva a retenção deliberada de preocupações, informações ou opiniões sobre questões de trabalho, o que é consistente com o silêncio dos empregados, ele difere de outras formas de silêncio de maneiras relevantes (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Os autores argumentam que o ostracismo social é um tipo específico de comportamento que tem por intenção ignorar ou excluir alguém ou determinado grupo. Assim, uma pessoa que se valha do ostracismo poderá se negar a responder a um bom-dia, dizer olá pela manhã, ignorar perguntas que lhe são dirigidas ou não responder a *e-mails* sob sua responsabilidade. Tais comportamentos demonstram o quanto o silêncio pode ser usado para assegurar poder e causar tensões de um modo socialmente inaceitável (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009).

3.2.7 Síndrome do surdo

Peirce, Smolinski e Rosen (1998) conceituam como síndrome do surdo (*deaf-ear syndrome*) a falha que as organizações possuem em responder às queixas de seus empregados, mais especificamente aquelas relacionadas ao assédio sexual. 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). Além de gerar custos para as organizações decorrentes de indenizações, custas de processo e diminuição da produtividade, há também os custos infligidos aos assediados. Para os autores, as vítimas de assédio sexual e seus colegas estão sujeitos a danos psicológicos e fisiológicos, como também as vítimas podem enfrentar depressão, frustração, crises nervosas, diminuição da autoestima, fadiga, náusea e hipertensão (Peirce, Smolinski, & Rosen, 1998).

A síndrome do surdo está associada a três temáticas da inação organizacional: 1. políticas e procedimentos organizacionais inadequados para gerir as

queixas de assédio sexual (por exemplo, procedimentos de notificação pouco claros ou enfadonhos); 2. reações e racionalizações da gerência que falham em agir diante de tais queixas (negar as queixas, culpar a vítima, minimizar a seriedade da ofensa, tomar partido de um empregado considerado mais valorizado, ignorar um assediador contumaz, retaliar a vítima); 3. características organizacionais que tendem à inércia ou surdez (empresas familiares, pequenas empresas com funções reduzidas ou inexistentes de recursos humanos, propriedades rurais, indústrias dominadas por homens e sua visão das mulheres como objetos) (Peirce, Smolinski, & Rosen, 1998; Brinsfield, Edwards, & Greenberg; 2009).

Harlos (2001) expandiu o conceito para além do domínio de assédio sexual em que ele se originou. A autora busca relacionar a conceitualização de voz de Hirschman (1973) com as injustiças no ambiente de trabalho. Para tanto, ela investiga como os sistemas de voz, isto é, os canais sancionados para os empregados expressarem seu contentamento ou descontentamento, podem aumentar a insatisfação e a frustração dos empregados. Para a autora, alguns sistemas formais de voz (isto é, 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 que propagam a crença de que a organização está comprometida em levar as queixas a sério. Caso tal não se concretize, os empregados tendem a ficar descontentes, frustrados e com sua percepção de injustiça exacerbada (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Para Harlos (2001), a síndrome do surdo é mais do que a falta de ação da organização em relação ao assédio sexual, sendo, de maneira mais ampla, a falha da organização em responder adequadamente às queixas de seus empregados.

3.3 TERCEIRA ONDA: DE 2000 EM DIANTE

A partir da década de 2000, o silêncio passa a ser compreendido como contendo significados e não apenas como a ausência de voz, embora muito pouco tenha sido atingido em termos do desenvolvimento do constructo, operacionalização ou pesquisas empíricas relativas a fatores independentes, dependentes e moderadores (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Até então, como visto nas ondas anteriores, o silêncio era estudado sem ter um conceito dedicado a ele mesmo (Knoll & Van Dick, 2013). Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) informam que é de Morrison e Milliken (2000) um trabalho seminal que introduz o conceito de silêncio organizacional. Para os autores, é relevante ainda considerar as pesquisas de silêncio em nível micro (silêncio dos empregados), como também constructos relevantes para entendê-lo, a saber: retirada do trabalho e aprendizagem organizacional.

3.3.1 Silêncio organizacional

Morrison e Milliken (2000) introduzem o conceito de silêncio organizacional, isto é, a retenção de opiniões e preocupações sobre problemas organizacionais por parte dos empregados. Para as autoras, essa retenção não é um fato individual, embora assim se manifeste, mas um fenômeno coletivo, pois envolve tanto a relação com pares, com os superiores, como também pode ser um desdobramento de um ambiente mais ou menos propício para o silêncio em função das crenças hegemônicas presentes na cultura organizacional. Para Bowen e Blackmon (2003), o silêncio organizacional ocorre quando os empregados não podem contribuir livremente para o discurso organizacional.

As pesquisas buscam então compreender o que leva os empregados a manter-se em silêncio ou rompê-lo por meio de comportamentos que os levem a vozear (o *speaking up behavior*). Premaux e Bedeian (2003) definem o ato de vozear (*speaking up*) como declarações abertas de alguém sobre suas opiniões e pontos de vista relacionados ao trabalho. Para os autores, apesar de estar relacionado a outras formas de expressão no local de trabalho (como *principled organizational dissent, issue selling e whistleblowing*), o ato de vozear difere delas, pois este evolui de um desejo de melhorar a organização com diferentes linhas de raciocínio ou abordagens para os mais diversos tipos de questões (*issues*), independentemente dos sentimentos ligados à satisfação geral no trabalho.

Bowen e Blackmon (2003) apontam que a relutância que os empregados têm em vozear os problemas pode estar relacionada ao temor que os gerentes têm em receber *feedback* negativo e a um conjunto de crenças implícitas que estes têm sobre os empregados (Morrison & Milliken, 2000). Morrison e Milliken (2000) baseiam-se na teoria sobre o clima organizacional para propor o conceito de “climas de silêncio”, isto é, uma ideia amplamente divulgada de que vozear questões ou problemas é perigoso ou inútil. Os fatores que contribuem para os climas de silêncio são: as estruturas organizacionais, as práticas gerenciais e as diferenças demográficas entre gerência e subordinados (Morrison & Milliken, 2000). Os comportamentos de silêncio de cada empregado serão influenciados pela forma como eles percebem tais fatores (Vakola & Bouradas, 2005). A literatura (Vakola & Bouradas, 2005; De Maria, 2006; Park & Keil, 2009; Knoll & Van Dick, 2013) aponta que o clima de silêncio afeta a vontade individual de vozear direta ou indiretamente, tendo em vista que a abertura ou não da supervisão/gerência à expressão dos empregados é importante na mitigação ou manutenção do silêncio.

O silêncio pode ser causado por medo, pelo desejo de não ser o porta-voz de más notícias ou ideias indesejáveis, por normas ou pressões sociais que há

nos grupos (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Kish-Gephart *et al.* (2009) observam que o medo tem sido relevante nas análises do que leva os empregados a ficar em silêncio, pois estes podem temer perder capital social, sofrer retaliações, ser rotulados negativamente, diminuir as chances de progressão na carreira ou ser demitidos. A tendência que as organizações têm de desencorajar as opiniões dos empregados e seu *feedback* pode não só comprometer a tomada de decisão organizacional (Morrison & Milliken, 2003), como também provocar reações indesejadas nos empregados, pois eles podem não se sentir valorizados, sem controle sobre o que fazem e ter altos níveis de dissonância cognitiva.

Segundo Huang, Vliert e Vegt (2005), o silêncio organizacional varia conforme as diferentes culturas de acordo com a distância do poder em cada uma delas. Segundo eles, em países com maior distância do poder, os empregados tendem a cumprir as ordens de seus superiores expressando menos preocupações a estes. Mecanismos formais de envolvimento e canais informais de participação dos empregados podem reduzir o silêncio organizacional, tendo em vista que os mecanismos formais estão associados a menores níveis de retenção nos países com baixa distância do poder do que naqueles com grande distância, não havendo diferença significativa no caso dos mecanismos informais para ambos os grupos (Huang, Vliert, & Vegt, 2005).

3.3.2 Silêncio dos empregados

Para Pinder e Harlos (2001), o silêncio dos empregados é um conceito multifacetado que inclui, mas não se limitando, a ausência de discurso ou expressão formal. Para os autores, o silêncio dos empregados pode ser definido como qualquer forma de expressão genuína de avaliações individuais, cognitivas ou afetivas sobre circunstâncias organizacionais para aqueles percebidos como capazes de efetivamente mudá-las ou repará-las (Pinder & Harlos, 2001). Para Kish-Gephart *et al.* (2009), o silêncio dos empregados consiste na retenção de ideias, sugestões ou preocupações sobre pessoas, produtos ou processos cuja comunicação poderia ser feita verbalmente a alguém na organização com autoridade para agir. Já Wang e Hsieh (2013) definem-no como a retenção intencional de sugestões, opiniões, informações ou preocupações sobre questões organizacionais potencialmente importantes.

Van Dyne, Ang e Botero (2003), baseados em Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001), classificam o silêncio dos empregados em: aquiescente, a retenção de ideias relevantes em função de um sentimento de resignação; e defensivo (ou quiescente), o silêncio fruto de uma reflexão estratégica sobre as ideias que devem ou não ser retidas. Baseados na cidadania organizacional, os

autores propõem o conceito de silêncio pró-social: retenção de opiniões, informações ou ideias com o intuito de beneficiar outrem ou a própria organização (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Knoll e Van Dick (2013) acreditam que há ainda um quarto tipo de silêncio, isto é, o silêncio oportunista, que é quando há a retenção estratégica de ideias relacionadas ao trabalho, opiniões ou informações com o objetivo de obter certa vantagem para si mesmo ainda que haja danos para outrem ou para a organização. Para Wang e Hsieh (2013), o silêncio aquiescente e o defensivo são disfuncionais para as organizações, pois podem impedir a mudança e suprimir melhorias no desempenho organizacional, sendo também disfuncional o silêncio oportunista (Knoll & Van Dick, 2013). Já o silêncio pró-social pode ser considerado funcional, pois protege informações confidenciais da organização evitando que elas se tornem de conhecimento de terceiros (Rafferty & Restubog, 2011).

Detert e Edmondson (2011) indicam que os empregados desenvolvem concepções sobre o uso ou não da voz com fins de autopreservação, isto é, estruturas de conhecimento utilizadas para evitar problemas que podem advir do ato de vozear a superiores. Mesmo que não vivenciem situações que confirmem suas percepções, aprendidas ao longo da vida, os empregados tendem a manter-se em silêncio. Milliken, Morrison e Hewlin (2003) também explicam que se pode aprender que se deve ficar em silêncio observando os pares e como eles são tratados quando fazem, ou tentam fazer, alguma crítica e são eventualmente tolhidos pelo superior hierárquico. Detert e Edmondson (2011) destacam algumas crenças que levam os empregados a manter-se em silêncio: ser identificados como alvos de retaliação futura, falta de dados ou soluções para vozear, não sobrepor o chefe, não constranger o chefe em público e consequências negativas para a carreira por terem se expressado.

Wang e Hsieh (2013) lembram que a literatura (Morrison, 2011; Morrison & Milliken, 2000; Tangirala & Ramanujam, 2008; Vakola & Bouradas, 2005) aponta que o silêncio dos empregados pode ser tanto benéfico quanto prejudicial para as organizações. O silêncio é benéfico quando diminui a sobrecarga de informações aos gerentes, reduz conflitos interpessoais e aumenta a privacidade de informação de colegas de trabalho. Ele é prejudicial quando reduz a inovação no ambiente de trabalho, interfere na mudança organizacional, diminui atitudes positivas como satisfação e comprometimento com o trabalho ou resulta ainda na não divulgação (denúncia) tempestiva de casos graves de corrupção nas organizações. Assim, ignorar os fatores que contribuem para o silêncio dos empregados pode resultar em sérias consequências negativas para as organizações (Morrison, 2011; Wang & Hsieh, 2013), mas desconsiderar seu papel funcional tornaria a organização um lugar caótico (Brinsfield, 2013; Morrison & Milliken, 2000).

3.3.3 Retirada do trabalho

Bluedorn (1982a como citado em Sheridan, 1985) define a retirada (*withdrawal*) como uma redução da atração – ou interesse – sociopsicológica do empregado pela organização em que trabalha. A retirada do trabalho relaciona-se, pois, a uma série de comportamentos disfuncionais dos empregados, que variam desde uma diminuição do desempenho, com atrasos frequentes, absenteísmo, rotatividade, negligência e menores níveis de comprometimento (Sheridan, 1985; Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). A literatura (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) aponta que o silêncio pode ser encarado como forma de retirada do trabalho, embora nem todo tipo de silêncio (como o silêncio pró-social) possa ser assim classificado, pois comportamentos pró-sociais não estão relacionados à retirada do trabalho.

Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) informam que as pesquisas indicam que empregados leais preferem métodos informais de voz aos formais para expressar seu descontentamento. Os autores prosseguem indicando que, com base na literatura sobre procedimentos relativos a queixas (*grievance procedures*), empregados que contam com sistemas oficiais de voz podem muitas vezes desenvolver mais comportamentos de retirada do que aqueles que se valem dos canais informais. Tal se deve ao fato de que os canais oficiais podem não responder corretamente às queixas, como também ao medo de retaliações por parte dos que se queixam (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Para os autores, há muito ainda por descobrir sobre o papel do silêncio na retirada dos empregados (*employee withdrawal*), pois às vezes as pessoas permanecem em silêncio como forma de se desligar de seu trabalho.

3.3.4 Aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento

Segundo Milliken, Morrison e Hewlin (2003), a decisão de ficar em silêncio é comum nas organizações, pois as informações negativas parecem ser mais dificilmente repassadas ao longo da hierarquia da organização. Esse silêncio impede que se comunique uma grande quantidade de informações sobre problemas potenciais aos gerentes seniores, comprometendo a acurácia de suas decisões (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Blackman e Sadler-Smith (2009) argumentam que o silêncio carrega diferentes significados, que podem ser considerados como: consenso ou afirmação; submissão ou aquiescência; dissidência ou insatisfação, em um clima no qual vozear pode ser visto como inútil ou perigoso. Os autores propõem, então, uma taxonomia do silêncio no saber e aprendizagem

organizacional, criando uma tipologia que o divide em silencioso (*silent*) e silenciado (*silenced*) (Blackman & Sadler-Smith, 2009). O silencioso compreende: o que não pode ser falado (conhecimento tácito e saber intuitivo), que apresenta maior grau de subjetividade; e o que pode ser falado (saber “perspicaz” – *insightful* – e saber pré-consciente), que apresenta menor grau de subjetividade. O silenciado compreende o que não será falado: a voz inconscientemente represada, a voz conscientemente retida e a voz conscientemente suprimida (Blackman & Sadler-Smith, 2009).

No caso do silencioso: 1. o conhecimento tácito (inefável) refere-se a habilidades e saber técnico (*know-how*) que não pode ser decifrado; 2. o saber intuitivo (afetivo-holístico) é não verbal, subjetivo e refere-se a um julgamento pré-consciente; 3. o saber perspicaz (emergente) torna-se conhecimento automático após a solução de um problema ter sido obtida após um impasse e reflexão (às vezes com aquela sensação de que “a resposta está na ponta da língua”); 4. o saber pré-consciente está disponível na memória de longo prazo, não sendo lembrado sem esforço e não sendo expresso (Blackman & Sadler-Smith, 2009). Já no caso do silenciado: 1. a voz represada refere-se a uma exclusão motivada e controlada de conhecimento de forma intencional; 2. a voz retida tem a ver com a retenção intencional visando ao poder individual, à aquiescência ou a comportamentos pró-sociais; 3. a voz suprimida pode ser tanto um silêncio involuntário em concordância com as normas e relações de poder na organização, como também um silêncio defensivo ou voz silenciada (Blackman & Sadler-Smith, 2009).

Para Blackman e Sadler-Smith (2009), sua taxonomia ajuda a identificar quando há inabilidade (o silencioso) ou indisposição (o silenciado) no compartilhamento de conhecimento, o que pode ajudar na aprendizagem organizacional à medida que ações podem ser tomadas para facilitar o fluxo de informações, comunicação e treinamento nas organizações. Deve-se considerar também que as organizações devem gerir a equidade (justiça) no ambiente de trabalho para melhorar o fluxo de informações e apoiar a aprendizagem organizacional (Whiteside & Barclay, 2013), de forma que elas possam abordar algum problema em sua fase inicial, e não quando este já se tornou uma questão de maior gravidade.

4 DISCUSSÃO

Como visto, mais de um constructo pode ser usado para explicar o que leva os empregados a ficarem em silêncio ou usarem a voz. Assim, o aprofundamento teórico de cada um deles é relevante principalmente para que se compreenda se há uma relação entre eles e de que tipo. Em relação à Primeira Onda, o conceito

de voz de Hirschman (1973) consolidou-se e vem sendo amplamente utilizado, ao passo que o “efeito mudo” e as “espirais de silêncio” têm sido pouco utilizados. Seria interessante que se pesquisasse como as más notícias podem ou não ser informadas com base no que espera a opinião pública, isto é, como a organização constrói seu discurso acerca do que é uma boa ou má notícia e como esse discurso do que seja uma má notícia pode se tornar uma espiral do silêncio. No caso do “efeito mudo”, os trabalhos de Erving Goffman parecem abrir possibilidades importantes de compreensão do fenômeno, pois os empregados podem ficar em silêncio para proteger sua imagem social (Bisel, Messersmith, & Kelley, 2012) ou para gerenciar as impressões que causam na gerência (Brown & Coupland, 2005).

Na Segunda Onda, a literatura já aponta claramente as diferenças entre “delatores” (*whistleblowers*) e “dissidentes” (*dissenters*) (Shahinpoor & Matt, 2007), mas pode-se questionar (inclusive para os outros constructos) a influência das diferenças culturais entre os países. Near e Miceli (1996), por exemplo, deixam claro que as pesquisas sobre “denúncia de irregularidades organizacionais” (*whistleblowing*) são baseadas no contexto anglo-saxão, sendo necessário observar se haveria diferenças nos comportamentos conforme as diferentes culturas. Sampaio e Sobral (2013) atendem a esse chamado.

Para Sampaio e Sobral (2013), a cultura brasileira possui alguns traços – isto é, a aversão a conflitos, a confiança exacerbada nas relações interpessoais e a natureza afetiva das pessoas (“homem cordial”) – que podem levar a compreender a “denúncia de irregularidades organizacionais” como um comportamento inaceitável. Os “delatores” são vistos como traidores e seu comportamento é tomado como uma ofensa pessoal, especialmente pelo fato de a confiança ser considerada a pedra angular da relação empregatícia (Sampaio & Sobral, 2013). Ainda segundo os autores, os gerentes no Brasil tendem a considerar a “denúncia de irregularidades organizacionais” como um tabu ou um comportamento desviante, perseguindo e retaliando aquele que fez a denúncia como se fosse o problema, e não a irregularidade em si, o que ajuda a aumentar o medo de retaliações. Isso talvez explique por que no caso dos escândalos de falsificação de remédios em 1998 foram os próprios usuários e revendedores que acionaram a empresa fabricante (Vieira *et al.*, 2002), e não os próprios empregados que foram a público denunciar uma irregularidade que afetou milhares de pessoas.

Vieira *et al.* (2002) já haviam observado os traços da cultura brasileira como fizeram Sampaio e Sobral (2013), mas seu objetivo era saber como esses traços influenciavam a cultura organizacional. O silêncio que Vieira *et al.* (2002) percebem como característico das indústrias farmacêuticas – não se restringido a elas, bastando lembrar os escândalos de soda cáustica no leite – acaba tendo relação com a “denúncia de irregularidades organizacionais”, pois os mesmos traços que

moldariam as relações entre empresas e destas com o público parecem também reger suas relações empregatícias, tendo em vista a forma como os delatores podem ser vistos pelos gerentes (Sampaio & Sobral, 2013) ou colegas.

No caso do ostracismo social, que é também uma relação de poder (Sommer *et al.*, 2001), é possível que as queixas dos alvos sejam, da mesma forma, menos ouvidas e respondidas adequadamente pela organização, ou seja, talvez haja relação entre ostracismo social e “síndrome do surdo” (Harlos, 2001). Freitas (2001) não trabalha com nenhum dos dois conceitos, mas seu ensaio sobre assédio moral e sexual no trabalho fornece alguns questionamentos relevantes. Ela lembra que muitas vezes o assédio já começa na entrevista de seleção dos futuros empregados da organização, com perguntas imorais, insinuações sexuais ou ofensas à dignidade com o intuito de testar como o candidato se comporta “diante da pressão” (Freitas, 2001). Se algumas organizações se comportam assim durante a entrevista de seleção, talvez a falha de responder às queixas dos empregados (Harlos, 2001) não seja uma falha de fato, mas uma prática deliberada para obter o desempenho pretendido. Para não se tornarem também vítimas, é possível que os colegas tendam a se omitir perante o assédio sofrido por algum colega (Freitas, 2001), tentando mesmo encontrar motivos que justifiquem a agressão que este sofre. Assim, talvez o ostracismo social e a “síndrome do surdo” causem ainda mais sofrimento à vítima de assédio, seja ele moral ou sexual.

No caso da Terceira Onda, há avanços significativos a partir do trabalho de Morrison e Milliken (2000) e do de Pinder e Harlos (2001). Após pouco mais de uma década de pesquisas, o silêncio organizacional e o silêncio dos empregados vêm contando com um interesse cada vez maior de pesquisas. Os trabalhos conceituais (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) têm cedido espaço para as pesquisas teórico-empíricas. Há trabalhos qualitativos, como o de Milliken, Morrison e Hewlin (2003), que por meio de entrevistas derivam um modelo sobre os motivos que levam ao silêncio. Trabalhos quantitativos que buscam, por exemplo, analisar como os climas participativos tanto na equipe quanto na organização influenciam o silêncio dos empregados (Huang, Vliert, & Vegt, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008), a influência dos climas éticos sobre os silêncios aquiescente e defensivo (Wang & Hsieh, 2013) e a proposição de escalas para mensurar as diferenças entre cada tipo de silêncio, seus antecedentes e consequentes (Brinsfield, 2013; Knoll & Van Dick, 2013). Há também trabalhos como o de Park e Keil (2009), que utilizam uma abordagem tanto qualitativa (uso de cenários) quanto quantitativa (questionário) para investigar empiricamente os fatores que influenciam o clima de silêncio (Morrison & Milliken, 2000).

Passados os primeiros trabalhos conceituais e qualitativos anteriormente mencionados, tem havido uma busca por pesquisas de cunho quantitativo que

validem as descobertas dessas pesquisas anteriores, ajudando na simplificação e generalização dos resultados obtidos (Brinsfield, 2013). À semelhança de Brown e Coupland (2005), pôde-se observar que os trabalhos sobre silêncio são positivistas em sua concepção, o que não representa nenhum problema, embora concorde-se com Fletcher e Watson (2007) que outras abordagens teórico-metodológicas também possam ajudar a compreender o fenômeno. Moura-Paula e Ferraz (2013) igualmente criticam o caráter positivista das pesquisas e a não consideração do caráter opressor e ideológico das organizações.

Para Brown e Coupland (2005), além de compreender os motivos que levam os empregados a ficarem em silêncio, é necessário que se considere o silêncio como um aspecto do poder e implicado nas tentativas das pessoas de gerenciar impressões. Além de compreender a estrutura de autoridade das organizações, devem-se considerá-las como socialmente construídas por seus participantes mediante uma rede de conversações, que se valem da predominância de certas práticas discursivas e contribuem para que elas ocorram (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. 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 construídos, 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, 2006 *apud* Fletcher & Watson, 2007).

Moura-Paula e Ferraz (2013), em seu ensaio, concordam que a divisão entre superiores e subordinados e a hierarquia criam obstáculos à comunicação, mas observam que o controle para garantir a produtividade e a busca pela “harmonia administrativa” impedem que conversas francas ocorram. Segundo os autores, tudo o que é dito já vai entremeado de silêncio devido à própria regulação que as organizações fazem sobre o que deve ou não ser falado. Para os autores, o clima de silêncio está relacionado ao fato de gerentes e supervisores, ao reproduzirem o discurso da cúpula da organização, engendrarem relações de superioridade e correição perante os demais empregados: “A posição privilegiada da cúpula dificulta a comunicação, uma vez que ela pode unilateralmente dizer o que é ou não digno de ser levado em consideração: ela é a possuidora da comunicação livre na organização” (Moura-Paula & Ferraz, 2013, p. 10).

No caso da aprendizagem organizacional, Flach e Antonello a consideram a partir de uma perspectiva sociocultural, que enseja uma abordagem diferente entre aprendizagem e silêncio: “A Aprendizagem Organizacional numa perspectiva sociocultural oportuniza a compreensão da transformação organizacional

transcendendo a interface cognição-comportamento” (Flach & Antonello, 2011, p. 176). Dentro de sua metáfora da improvisação na aprendizagem organizacional, os autores entendem que pelo silêncio há uma maior abertura às percepções, de modo que deve haver um tempo de pausa para que os indivíduos repensem e reflitam sobre suas ações tomadas e ações futuras. Essas pausas sugerem uma prática de refletir, havendo um tempo destinado à busca de ideias, ajudando os indivíduos a se concentrarem de fato no problema (Flach & Antonello, 2011). A abordagem dos autores permite perceber que o silêncio possui nuances – ele pode tanto dificultar a aprendizagem, ao impedir o fluxo de informações, quanto oportunizá-la, à medida que a reflexão pode trazer à tona o que está guardado no saber perspicaz, por exemplo.

Dessa forma, em cada uma das ondas há descobertas importantes e ainda questionamentos que podem ser feitos para que se compreendam as várias nuances que o silêncio possui nas organizações. Além de desenvolver o que vem sendo discutido pela teoria em cada um dos constructos, alguns pesquisadores sugerem que outras abordagens teórico-metodológicas podem enriquecer ainda mais a compreensão sobre o silêncio, que muito mais do que inefável, pode de fato ser predominante nas organizações, mas por razões distintas conforme a lente teórica que se adote e a problematização que se faça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo apresentar o que se tem estudado sobre o silêncio na literatura de gestão. Para tanto, fez-se um levantamento bibliográfico que teve no trabalho de Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) um norteador, que indicou quais temáticas vinham sendo pesquisadas e algumas das pesquisas seminais que introduziram constructos importantes e deram direcionamentos para as pesquisas estrangeiras até a atualidade.

A escolha do trabalho de Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) racionalizou as buscas, dando acesso a uma literatura que aborda as várias nuances do silêncio nas organizações. Disso também decorre uma limitação, pois trabalhos que abordassem o silêncio sob outra perspectiva que não a dos autores não foram aqui considerados. Dessa forma, sugere-se que sejam feitas pesquisas que busquem identificar outros tratamentos que o silêncio possa ter na literatura relacionada à ciência administrativa. Uma segunda sugestão é que se investigue também como o silêncio é trabalhado na literatura de gestão em outras línguas latinas, como o espanhol. Por fim, tendo a voz nas organizações ficado latente ao longo deste trabalho, sugere-se que sejam feitos levantamentos bibliográficos ou pesquisas bibliométricas acerca dessa temática.

No caso das pesquisas brasileiras, o trabalho de Sampaio e Sobral (2013) insere-se diretamente na agenda de pesquisa estrangeira, propondo um modelo que considera as diferenças da cultura brasileira em relação à anglo-saxã no caso da “denúncia de irregularidades organizacionais”. Os demais trabalhos tateiam, questionam ou indicam outros caminhos de pesquisa em relação a algumas das discussões que vêm sendo feitas pela literatura estrangeira. Pesquisas futuras podem avaliar o quanto disciplinas como a Psicologia, a Ciência Política e a Antropologia podem contribuir para a pesquisa nacional sobre o silêncio.

Por fim, espera-se que o conhecimento acerca das pesquisas que vêm sendo feitas sobre o silêncio nas organizações tanto no exterior quanto no Brasil inspirem novas pesquisas nacionais que ajudem a entender o fenômeno do silêncio nas organizações com base em nossa matriz cultural e outras abordagens teórico-metodológicas.

SILENCE IN ORGANIZATIONS: A REVIEW AND DISCUSSION OF THE LITERATURE

ABSTRACT

This paper aims to present how silence has been studied by management researchers or by those of related fields (*e.g.*, Organizational Psychology or Organizational Communication). It is important to study silence in organizations due to its pervasiveness and various consequences for employees (*e.g.*, stress, anxiety, low self-esteem, and cognitive dissonance), for organizations (*e.g.*, absenteeism, higher levels of turnover, and lower levels of productivity), and for the society (*e.g.*, no reporting of illegal or unethical behavior by organizations). A bibliographical research is carried on based on Brinsfield, Edwards e Greenberg's (2009) waves of research of voice and silence in organizations, focusing on silence. From the first wave (1970-1980) it is presented the Spirals of Silence and the MUM Effect. From the second wave (1980-2000) it is presented the whistleblowing, principled organizational dissent, organizational justice, issue selling, organizational citizenship, and the deaf-ear syndrome. From the third wave (from 2000 onwards) it is presented the organizational silence, employee silence, job withdrawal, and organizational learning and knowledge transfer. The research, especially in the case of the third wave, has evolved from conceptual and qualitative research designs to a more quantitative approach, what has been questioned by some researchers calling for the need of theoretical and methodological approaches beyond the positivist conception of most papers. The

Brazilian research on silence, despite its small volume, contributes to the understanding of the phenomenon as it fits into the current agenda, seeking to build bridges between the knowledge obtained abroad and its relationship with the local culture (case of the whistleblowing), questioning the one-sided approach on a certain topic (case of the organizational silence) or trying to understand the silence as a necessary pause to understanding and learning. Finally, other bibliographical studies about silence may be carried on considering other Latin languages, as well as the Brazilian research may take into account the local culture and its characteristics to develop new studies on the subject, considering also other theoretical and methodological approaches to it.

KEYWORDS

Bibliographical research. Organizational behavior. Organization studies. Voice. Silence.

SILENCIO EN LAS ORGANIZACIONES: UN ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA LITERATURA

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar cómo el silencio ha sido estudiado por los investigadores de gestión o áreas afines (como la psicología o comunicación organizacional). Estudiar el silencio en las organizaciones es importante debido a sus diversas consecuencias para los empleados (por ejemplo, estrés, ansiedad, autoestima baja y la disonancia cognitiva), para organizaciones (por ejemplo, ausentismo, mayor rotación, baja productividad) y la sociedad (por ejemplo, no denuncia de los actos ilícitos cometidos por las organizaciones). Se hace una investigación bibliográfica basada en la división en tres olas de investigación sobre la evolución de la voz y el silencio en las organizaciones de Brinsfield, Edwards y Greenberg (2009), centrándose en silencio. La primera ola (1970-1980) se presentan: el concepto de la voz y el de silencio subsumido al concepto de lealtad; la “espiral del silencio” y el “MUM Effect”. La segunda ola (1980-2000): las “denuncia de irregularidades”; la “disidencia organizacional basada en principios”; la justicia organizacional; el “issue selling”; la ciudadanía organizacional; el ostracismo social y la “deaf-ear syndrome”. La tercera ola (2000 en adelante): el silencio organizacional; el silencio de los empleados, la retirada del trabajo y aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimientos.

Se observó que la investigación, especialmente en el caso de la tercera ola, ha empezado como conceptual y cualitativa para un enfoque más cuantitativo, con algunos investigadores clamando por la necesidad de utilizarse otros enfoques teóricos y metodológicos más allá de la inspiración positivista. Los estudios brasileños sobre el silencio, a pesar del pequeño volumen, contribuyen para la comprensión del fenómeno pues se encajan en la agenda actual, buscando construir puentes entre el conocimiento obtenido en el extranjero y su relación con la cultura local (caso del *whistleblowing*), cuestionando el enfoque unilateral sobre determinado tema (caso del silencio organizacional) o comprendiendo el silencio como pausa necesaria para la comprensión y el aprendizaje. Por último, investigaciones bibliográficas pueden considerar otras lenguas latinas, así como la investigación brasileña hay que tener en cuenta la cultura local y sus características para desarrollar nuevos estudios sobre el tema, teniendo en cuenta otros enfoques teóricos y metodológicos para estudiarlo.

PALABRAS CLAVE

Investigación bibliográfica. Comportamiento organizacional. Estudios organizacionales. Voz. Silencio.

REFERÊNCIAS

- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Kelley, K. M. (2012). Supervisor-subordinate communication: hierarchical mum effect meets organizational learning. *International Journal of Business Communication*, 49(2), 128-147.
- Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40, 569-585.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.). *Voice and Silence in Organizations* (Vol. 1, Chap. 1, pp. 3-33). Bingley (UK): Emerald Group Publishing Ltd.
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069.
- Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973). The effects of recipient to hear on news transmission. *Sociometry*, 36(4), 588-599.
- De Maria, W. (2006). Brother secret, sister silence: siblings conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 65, 219-234.

- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: how middle managers assess the context to sell issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in the interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Flach, L., & Antonello, C. S. (2011). 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*, 8(2), 173-188.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: loud and quiet voices in the construction of personal, organizational e social realities. *Organization*, 14(2), 155-174.
- Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.
- Goffman, E. (1975). *A representação do eu na vida quotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Goffman, E. (2011). *Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face*. Petrópolis: Vozes.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: a theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, p. 1-52.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: more on deaf-ear syndrome and frustration effects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 324-342.
- Hayes, A. F. (2007). Exploring the forms of self-censorship: on the spiral of silence and the use of opinion expression avoidance strategies. *Journal of Communication*, 57, 787-802.
- Hirschman, A. O. (1973). *Saída, voz e lealdade: reações ao declínio de firmas, organizações e estados* (A. S. Melim, Trad.). São Paulo: Perspectiva. (Obra original publicada em 1970).
- Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing issue-selling effectiveness over time: issue selling as resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560-577.
- Huang, X., Vliert, E. van de, Vegt, G. van der. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: the nature, sources and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Moura-Paula, M. J., & Ferraz, D. L. S. (2013, novembro). Silêncio organizacional: uma discussão “silenciada” na área de Comportamento Organizacional no Brasil. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF, Brasil, 4.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: the case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spirals of Silence: a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24, 43-51.
- Noelle-Neumann, E. (1993). *The Spiral of Silence. Public opinion – Our Social Skin* (2nd Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Park, C. W., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: an integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12, 41-54.
- Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Premaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1538-1562.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on follower's organizational citizenship behaviours: the hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22, 270-285.
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Scotter, J. R. van. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: gender differences and power relationships. *Organization Science*, 19(2), 221-240.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: the MUM Effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Saint-Georges, P. (2005). Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios econômico, social e político. In L. Albarello, F. Digneffe, J.-P. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, & P. de Saint-Georges. (Orgs.). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (Vol. 1, Cap. 2, pp. 15-47). Lisboa: Gradiva.
- Sampaio, D. B. D., & Sobral, F. (2013). Speak now or forever hold your peace? An essay on whistle-blowing and its interfaces with Brazilian Culture. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 370-388.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.

- Sheridan, J. E. (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment. *Academy of Management Journal*, 28(1), 88-109.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: explorations into intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Psychology*, 23(4), 225-243.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Teo, H., & Caspersz, D. (2011). Dissenting discourse: exploring alternatives to the whistleblowing/silence dichotomy. *Journal of Business Ethics*, 104, 237-249.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vieira, F. G. D., Crubellate, J. M., Silva, I. G., & Silva, W. R. (2002). Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. *RAE eletrônica*, 1(1), 1-11. Recuperado em 10 maio, 2013, de <http://goo.gl/3SDFI>.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116, 251-266.