

OS EFEITOS DO SILÊNCIO ORGANIZACIONAL NA INOVAÇÃO

SYLVIO AUGUSTO DE MATTOS CRUZ¹

¹ Doutor em Ciência Política – IUPERJ, Mestre em Administração – UFPb, Bacharel e Administração – UFRJ. Professor no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. E-mail: sylvio.cruz@ifrj.edu.br

RESUMO

O presente artigo tem como escopo analisar o efeito que a obstaculização da voz dos funcionários tem na geração de dissonâncias que afetam a motivação, satisfação e o comprometimento dos mesmos e como essa situação impacta a capacidade da organização detectar erros e aprender com suas soluções. Há muitas evidências empíricas quanto à relação entre o Silêncio Organizacional e a Inovação Organizacional. Entender como a gestão de uma organização pode afastar e inibir o comprometimento dos indivíduos na participação de conflitos produtivos que gerem aprendizados e a reprodução de novas ideias, a partir de variados pontos de vista, e como isso afeta, negativamente, a capacidade das organizações responderem às mudanças que ocorrem em seu ambiente. Para tal intento, utilizar-se-á uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de compreender o efeito do Silêncio Organizacional sobre processos de produção e distribuição de conhecimento, que constituem importantes aspectos para a Inovação Organizacional. Cabe destacar, ainda, a incipiência de pesquisas relativas a essa temática, propiciando novas sugestões de estudos que abordem por diferentes disciplinas, tais como a psicologia, antropologia e a ciência política.

Palavras-chave: silêncio organizacional; comprometimento organizacional; criatividade; inovação; aprendizado.

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON INNOVATION

ABSTRACT

This article aims to analyze the effect that the obstruction of the voice of employees has in the generation of dissonances that affect the motivation, satisfaction and their commitment and how this situation impacts the ability of the organization to detect errors and learn from their solutions. There is much empirical evidence regarding the relationship between Organizational Silence and Organizational Innovation. Understand how the management of an organization can remove and inhibit the commitment of individuals in the participation of productive conflicts that generate learning and the reproduction of new ideas, from various points of view, and how this affects, negatively, the ability of organizations to respond to changes occurring in their environment. For this purpose, bibliographical research will be used, in order to understand the effect of Organizational Silence on processes of production and distribution of knowledge, which are important aspects for Organizational Innovation. It is also worth mentioning the incipience of research on this subject, providing new suggestions for studies that address it by different disciplines, such as psychology, anthropology and political science.

Keywords: organizational silence; organizational commitment; creativity; innovation; learning.

1. INTRODUÇÃO

O Silêncio Organizacional (SO), ou silêncio dos funcionários, é fato inerente nas mais diversas organizações e apesar de ser reconhecida a sua influência, pouco se entende sobre as evidências de seus motivos e suas consequências para a Inovação Organizacional (IO).

Morrison e Milliken (2000) referem-se ao SO como um fenômeno organizacional consistindo em forças poderosas que provocam retenções generalizadas de informações, por

parte dos funcionários, sobre os problemas reais e potenciais da organização. A maioria dos membros da organização opta por permanecer calada sobre assuntos importantes em função do risco de ser mal interpretada pela gerência. Para Morrison e Milliken (2000), essa escolha comportamental tende a deteriorar o desempenho organizacional pelo medo dos empregados de serem porta-vozes de más informações ou de sugestões indesejáveis, que poderiam colocar a gestão em xeque.

A quantidade de informação disponível para fomentar os diversos processos em uma organização tem aumentando de forma expressiva nas últimas décadas. As pessoas, como detentoras de conhecimento, assumem papel crucial para a geração, utilização e disseminação do mesmo. Na estruturação e reestruturação do *design* organizacional, a possibilidade de um desempenho em rede, onde os indivíduos atuam como cocriadores de conhecimento, passa a ser um fator capital para a eficiência da organização. Por diferentes motivos, indivíduos podem optar por não compartilhar o seu conhecimento e ficar em silêncio e, desta forma, inviabilizando as sinergias necessárias para a criação de um ambiente de pensamento estratégico capaz de garantir o sucesso organizacional. Somente a partir da década de 2000 começou-se a investigar a relação entre práticas gerenciais, políticas organizacionais, clima organizacional, cidadania organizacional e o silêncio dos colaboradores (BOGOSIAN, 2012).

Uma obra que trouxe um importante aporte para o estudo do SO foi o livro de Noelle-Neumann: *A Espiral do Silêncio*. A teoria desenvolvida por Noelle-Neumann traz à luz as forças ativadoras do silêncio e do medo do isolamento social. Para Noelle-Neumann, os indivíduos tendem a permanecer calados quando percebem que suas opiniões e ideias são divergentes em relação à maioria. Nesse contexto, os indivíduos ficam temerosos e constrangidos em apresentar suas ideias e opiniões com medo de que as mesmas possam gerar, como consequência, isolamento social ou abandono. Assim, dessa forma, quanto mais distante da opinião da maioria uma opinião individual estiver, maior será a propensão dos indivíduos escolherem ficar calados por temor da exclusão social e da solidão.

O silêncio traz consideráveis impactos tanto para os empregados como para a organização. Morrison e Milliken (2000) destacam que o SO produz uma dissonância no interior da organização, que por sua vez reduz a motivação, satisfação, comprometimento e o nível de produtividade no trabalho. Para Vakola e Bouradas (2005), a existência do SO promove estresse entre os funcionários, desmotivação, cinismo dos participantes e problemas na comunicação. Milliken *et al.* (2003) veem o silêncio como um fenômeno coletivo. Para eles, quando alguns membros da organização escolhem ficar mudos (*mum effect*) em assuntos pertinentes aos problemas enfrentados pela mesma, o silêncio se torna um comportamento

coletivo. Com isso, se instala, progressivamente, um mal funcionamento dos processos de uma organização.

Para Lind e Tyler (1988), quando há oportunidades para os empregados vocalizarem suas ideias e opiniões no processo de tomada de decisão, os mesmos passam se sentir valorizados e justificados. Assim, portanto, se constituiria uma valorização dos indivíduos dentro dos grupos e a elevação da importância da coletividade na ação de pensar e repensar os processos organizacionais.

Detert e Edmondson (2006) destacam a existência de uma correlação negativa entre o SO e a aprendizagem organizacional, na medida que a aprendizagem só ocorre quando existem *feedbacks* sobre as ações realizadas e seus impactos sobre o ambiente da organização. Para os autores, o SO pode desencorajar a aprendizagem organizacional ao não permitir que a gestão reconheça a necessidade de mudança nos processos, políticas ou rotinas, desencorajando, assim, a busca por melhores soluções. Para os autores, o SO prejudica o fluxo de informações e isso compromete a capacidade da organização detectar possibilidades de melhorias. Tais condições podem impor obstáculos a IO, na medida que inviabilizam informações importantes para a melhoria contínua, resultando em uma diminuição da efetividade organizacional.

Este artigo tem por objetivo entender a influência do SO no nível de comprometimento dos funcionários e, por consequência, o efeito na capacidade de inovação das organizações. Para tal intento, faz-se necessário identificar as condições que levam os indivíduos se calarem em situações conflitivas, que poderiam ser oportunidade de geração de novas ideias, e compreender como a ausência de vocalização compromete a capacidade de inovação dentro de uma organização.

Na formulação das hipóteses, destacamos as seguintes: a vocalização de opiniões, por parte dos funcionários, é um elemento fundamental para a criação de espaços de aprendizado e inovação que passam a forjar novas leituras sobre a problemática da organização; o autorreferenciamento da gestão inibe, nos funcionários, o potencial de viabilizar a fomentação de ideias fundamentais para a adequação da organização as novas dinâmicas que surgem na sociedade e no mercado; percepções negativas dos funcionários quanto à justiça organizacional inibem o processo de aprendizagem organizacional.

As interações humanas no ambiente organizacional compõem, seguramente, uma das temáticas mais abordadas pela ciência da administração. Para Oliveira (2007), a comunicação passa a ser a ferramenta de grande importância para a organização conseguir alcançar seus objetivos. A qualidade do relacionamento humano nas organizações depende da forma como a comunicação ocorre.

Na ciência organizacional, tem-se investigado temas relacionados à por que e quando os empregados manifestam-se expressando suas preocupações, mas pouco se sabe sobre o silêncio nas organizações, isto é, quais os motivos dos empregados se furtarem de contribuir para alguma melhoria dos processos organizacionais (KNOLL; DICK, 2012).

De acordo com Morrison e Milliken (2000), o SO emerge como um amplo campo de pesquisa, graças a várias consequências, apesar de ter sido negligenciada por um longo período, em virtude de diversas consequências que este pode causar aos empregados (estresse, angústia, baixa autoestima e dissonância cognitiva), para as organizações (absenteísmo, maior rotatividade, baixa produtividade, baixo comprometimento dos empregados e desestímulo à inovação).

Para compreender a correlação entre SO e IO, nos valeremos de uma revisão bibliográfica dos conceitos de vocalização, silêncio e inovação. A partir deste referencial, objetiva-se compreender o efeito produzido pelo SO na capacidade de IO.

O artigo estruturar-se-á da seguinte forma: nas próximas duas seções são feitos enquadramentos teóricos do SO e da IO; posteriormente, analisaremos os efeitos do SO na geração de opiniões e ideias fundamentais para a adaptabilidade das organizações as mudanças que ocorrem na sociedade e nos mercados; por último, faremos algumas considerações finais.

Esta pesquisa tem por objetivo investigar a existência e o significado do SO e como ele tem obstaculizado o maior engajamento dos funcionários nos processos relacionados à tomada de decisão e a eficiência dentro das organizações.

2. O ENFOQUE DO SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

2.1 Silêncio

Para Jensen (1973), o silêncio ultrapassa o significado de uma simples ausência de vocalização. Segundo ele, o silêncio está relacionado a cinco funções dualísticas: 1) a capacidade de atrair e repelir as pessoas; 2) a possibilidade de confortar e machucar outros; 3) escamotear e revelar informações; 4) sinalizar pensamentos e/ou ocultá-los e 5) indicar concordância ou dissidência sobre determinados assuntos. O aspecto dualístico do silêncio evidencia a capacidade de este ser utilizado como elemento de recompensa ou punição pela elevação ou diminuição do status dos colaboradores. Neste sentido, a interação entre a gestão e os funcionários (silêncio interativo) pode significar uma aprovação ou reprovação dos comportamentos destes últimos. Entre as consequências negativas do silêncio, Bruneau (1973) considera que o silêncio interativo poder ser uma das mais poderosas formas de punição contra os funcionários. Yiannis (1998) ressalta o processo de rebaixamento do status dos funcionários

quando os mesmos são ignorados em relação às suas opiniões ou quando há uma deliberada procrastinação das respostas por parte da gerência.

Ganguly (1968) e Sontag (2002) consideram o silêncio como um meio de lidar com um contexto. Segundo eles, o silêncio, utilizado como uma “não resposta” ou o “não reconhecimento” do subordinado, pode ser uma estratégia de proteção do poder em ordens sócio-políticas em que a vocalização de opiniões não é viável ou oportuna. O silêncio, também, pode ajudar a definir o tipo de relacionamento que o subordinado deve ter com a autoridade. A percepção dessas estratégias de silenciamento pelos subordinados, afirmam e reafirmam a prevalência do poder formal da organização. O grau de silêncio em uma organização pode evidenciar o nível de conflito existente nas relações interpessoais. A silenciosa falta de reconhecimento nos encontros entre pessoas que se conhecem pode ser considerada uma forma de insulto. Alguns dos insultos mais pungentes que os subordinados podem experimentar são aqueles provenientes da sensação de invisibilidade que os mesmos recebem das pessoas que possuem uma posição social, hierárquica ou política superior.

Na organização, o silêncio tende a restringir o sentido de liberdade dos indivíduos em expressar as suas opiniões, o que reduz a chance de independência e afeta, negativamente, o desempenho das pessoas na realização das suas tarefas (PREMEAUX, BEDEIN, 2003). Além disso, ocorre um comprometimento mental com o aparecimento de psicopatias como a sensação de medo, desespero, estresse e falta de autoestima. Também pode levar a ideias suicidas (CORTINA, MAGLEY, 2003).

De acordo com Morrison e Milliken (2000), a gerência tem um papel fomentador para a criação de um clima de silêncio dentro das organizações. Neste contexto, é importante destacar que o clima de silêncio não depende apenas do estilo de liderança presente nas gerências, mas também das estruturas organizacionais onde estes estilos estão imersos. Nas estruturas organizacionais com grande estratificação hierárquica, a tomada de decisão é predominantemente centralizada em um grupo pequeno de pessoas que se encontram nos escalões mais altos. Neste tipo de estrutura, os líderes creem ser improdutivo a abertura de canais para a vocalização dos colaboradores, tendo em consideração as pressões por tempo e atenção que o processo de tomada de decisão demanda. O que decorre disso é um ciclo vicioso, no qual os líderes solapam as oportunidades de vocalização e ceifam os *inputs* dos funcionários, e isso faz com que se estabeleça o que Noelle-Neumann (2017) e Bowen e Blackmon (2003) chamam de Espiral do Silêncio. Por causa disso, em estruturas organizacionais verticalizada e burocráticas, as oportunidades percebidas de voz são escassas.

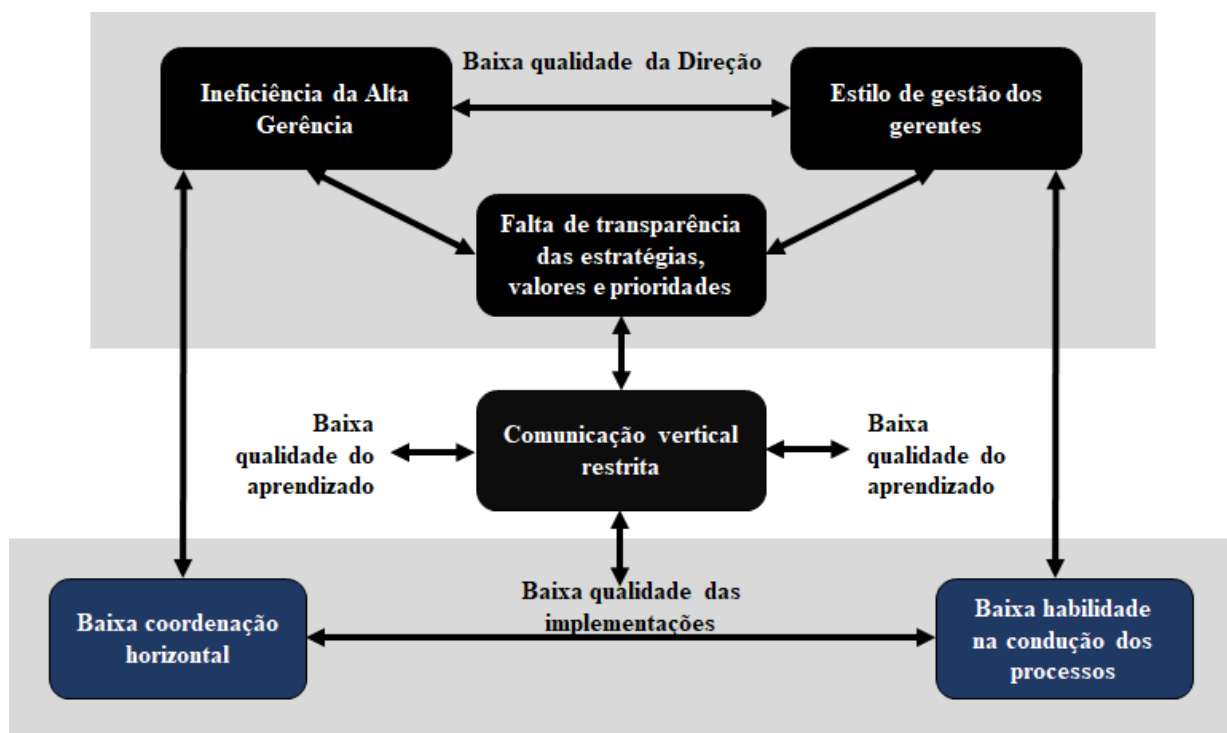
2.2 Silêncio Organizacional

Brinsfield *et al.* (2009) descrevem o SO como um fenômeno coletivo resultante da supressão de informações, opiniões, críticas e preocupações concernentes aos problemas vinculados ao ambiente de trabalho. Para Brinsfield (2013), mesmo que a princípio o SO esteja relacionado com o silêncio do funcionário, os dois são distintos, tendo em vista que o SO se insere numa dinâmica social, ao passo que o silêncio do funcionário está inserido numa dinâmica do “eu”. Isto posto, o silêncio de cada funcionário (dinâmica individual) é capaz de se desenvolver, em decorrência de múltiplas interações, para um fenômeno coletivo.

Segundo Morrison e Milliken (2000), o sistema de crenças fundamentais mantidos pelos gerentes, incluindo o medo de receber *feedbacks* negativos, influenciam a estrutura organizacional, os processos e as práticas gerenciais e, com isso, a consequência é um aumento no nível de silêncio dentro da organização (RODRIGUEZ, 2004). Outra crença que leva ao SO é a visão de que somente o gerente é capaz de escolher e aplicar a melhor maneira para resolver os problemas da organização. Ewing (1977) considera essa crença como uma ideologia dominante na maioria das organizações, e Glauser (1984) destaca a dominância dessa crença entre os gerentes e, como resultado, a polarização de que os gerentes devem ter o direito e o controle dos processos, enquanto os funcionários devem simplesmente obedecer. Argyris (1977, 1991) explica, da mesma forma, que grande parte dos gerentes acredita que eles devem estar no controle total das ações e decisões da organização.

O efeito conjunto de todos esses elementos acarreta não somente a diminuição de desenvolvimento organizacional, mas também a redução dos níveis de comprometimento dos colaboradores, desencadeada uma sucessão de conflitos internos, contaminando os processos de tomada de decisão, obstaculizando a geração de inovação e de mudança, deteriorando o fluxo de informação para a gerência. Para Beer (2009), o SO promove um efeito circular que se reforça continuamente. Tal processo cria condições para deterioração da liderança e do aprendizado organizacional. A Figura 1 mostra como o SO compromete a condução, comunicação e implementação, ou seja, as três áreas essenciais que a organização precisa ter para lidar e adaptar com o seu ambiente em constante transformação.

Figura 1. O efeito do Silêncio Organizacional no compromisso, eficiência e performance



Fonte: Adaptado de Beer (2009, p. 111)

O SO também ocasiona atitudes negativas por parte dos funcionários, como a redução da moral e motivação, rotatividade, falta de percepção de controle, absentismo, atrasos, *burnout* e a sensação de insignificância que afetam negativamente as atividades de cada colaborador e, conseqüentemente, o funcionamento da organização. Os funcionários preocupados e estressados passam cada vez mais imergir na espiral do silêncio (NOELLE-NEUMANN, 2017; MORRISON, MILLIKEN, 2000).

Tal situação altera a percepção dos indivíduos, limitando a sua participação no suprimento de conhecimento sobre as questões políticas da organização, ou seja, perde-se a capacidade das pessoas contribuírem para a construção do discurso organizacional (BOWEN, BLACKMON, 2003). Neste contexto, o SO passa ser uma escolha feita pelos membros da organização, contrariando as vantagens enaltecidas da comunicação ascendente (GLAUSER, 1984; RODRIGUEZ, 2004). O coletivo passa a interagir muito pouco diante dos desafios que devem ou deveriam ser resolvidos, como resultado dos sentimentos negativos em relação à organização (BEER, 2009; HENRIKSEN, DAYTON, 2006).

2.3 Condições para o Silêncio Organizacional

Existem várias visões sobre as condições que levam ao SO (SCHECHTMAN, 2008), em função dos seus diversos determinantes ou motivos, como segue: (1) o pretencioso silêncio da alta gerência, (2) a falta de oportunidades para a comunicação ascendente, (3) a qualidade do

relacionamento com a gerência, (4) autoridade formal e (5) as reações negativas da gerência as falas dos subordinados (BRINSFIELD *et al.*, 2009).

2.3.1 O Autorreferenciamento da gestão

A atuação da alta gerência assume um papel fundamental para o êxito da organização. A miopia da alta gerência em se considerar como a única detentora dos meios para o sucesso da organização, acaba por reduzir a necessidade da mesma falar abertamente sobre os problemas e questões inerentes à organização. Neste entendimento, parcial, a autoconfiança da alta gerência reduz os sentimentos de incerteza (WEBER, WEBER, 2001). Tal autoconfiança pode contribuir muito para a formação de um clima de silêncio, na medida que muitas organizações proíbem seus funcionários de vocalizarem o que sabem e/ou sentem (ARGYRIS, 1997).

Segundo Morrison e Milliken (2000), dois fatores levam a esse comportamento autorreferencial por parte da alta gerência. O primeiro fator consiste no medo que a alta gerência tem dos feedbacks negativos oriundos dos colaboradores. Tais informações podem solapar a imagem construída pela alta gerência. Assim, é melhor evitar que tais informações circulem pelos canais de comunicação da organização. O outro fator reside nas crenças cultivadas pela alta gerência. O encastelamento dos gerentes no alto das suas posições hierárquicas acaba afastando-os da realidade real que afeta a organização. Qualquer informação que não coaduna com o sistema de valores da alta gerência será colocada de lado.

Assim, segundo Milliken, *et al.* (2003), o sistema de valores da alta gerência leva os funcionários a não falar sobre questões de trabalho, na medida que tais assuntos não terão receptividade por parte dos gerentes. Além disso, a administração pode tachar os funcionários que falam sobre questões trabalhistas como criadores de problemas.

2.3.2 A Falta de oportunidades para a comunicação ascendente

A comunicação é um elemento de grande importância para qualquer organização. Através dela ocorre a transferência de informações que influenciam o comportamento dos indivíduos. Dentre as funções mais relevantes do processo de comunicação está o fato de suprir aos colaboradores as informações imprescindíveis para abastecer o processo de tomada de decisão, pois ela representa um meio para exprimir sentimentos, opiniões e críticas. Para Robbins e Judge (2018), representa o instrumento para os indivíduos satisfazerem as suas necessidades sociais.

Na medida que existem mais possibilidades de contatos dentro da organização, maior será a propensão dos indivíduos de participarem e expressarem suas opiniões sobre as questões

e impasses que acontecem no ambiente de trabalho, pois os colaboradores, dessa forma, têm a oportunidade de fazer recomendações, que possibilitam um aumento da sensação de pertencimento e envolvimento. Smidts *et al.* (2001) consideram que tal contexto favorece, por parte do funcionário, a construção de uma narrativa de carreira na organização.

2.3.3 A Qualidade do relacionamento com a gestão

O tipo de relacionamento estabelecido com o gerente é um fator importante para pautar o comportamento dos funcionários em relação ao silêncio. De um lado, o funcionário, diante de um gerente que demonstre capacidade para resolver qualquer problema ou questão relacionado ao trabalho, pode tender a vocalizar mais do que ficar calado. Nesta situação, o subordinado acha útil estabelecer diálogos com o gerente para resolver os problemas de trabalho.

Por outro lado, a liberdade de expor opiniões divergentes pode ser restringida sob a liderança de um gerente com prestígio e poder. Neste caso, o subordinado tende a optar pelo silêncio devido às consequências negativas que a sua fala pode gerar. O comportamento do gerente pode criar, para o funcionário, um clima de silêncio no microcosmo do nível departamental. Portanto, os funcionários tendem a ficar em silêncio neste contexto (SPREITZER, 1996; SUGARMAN, 2001).

Para Sparrowe e Liden (2005), é no nível departamental que o subordinado é influenciado a se silenciar. Os gerentes departamentais, com suas leituras sobre o sistema de valores da alta gerência, acabam silenciando qualquer voz dissonante de modo a se alinhar com o discurso proveniente do nível hierárquico superior.

2.3.4 Autoridade formal

A autoridade formal decorre da posição ocupada na estrutura organizacional. As ações seguem ordens específicas e uma abordagem burocrática por meio da centralização do processo de tomada de decisão e do uso de regras e regulamentos para lidar com os assuntos de trabalho. A formalização do processo não permite à organização um mecanismo eficaz de *feedback* para as informações. Isso acontece devido à existência de poucos canais ascendentes, onde, mais uma vez, as chefias não creem que as opiniões dos colaboradores possuam relevância e, assim, estes tendem a ficar em silêncio (ASHFORD *et al.*, 1998).

2.4.5 As reações negativas da gestão às falas dos subordinados

A reação negativa dos gerentes pode levar os funcionários a refletir se vale à pena falar sobre os problemas de trabalho na medida que estas falas podem privá-los dos seus empregos ou implicar em um imobilismo profissional dentro da organização (MILLIKEN, *et al.*, 2003).

Para Chanlat e Bédard (1996), isso faz parte de um processo de doutrinação no qual o exercício da autoridade é institucionalizado através do monólogo das chefias. Diante dessa hegemonia do discurso, os subordinados se autocensuram e passam a evitar os assuntos tabus e a adotar uma atitude pautada no medo de se expressar e ser punido.

2.4 Efeitos do Silêncio Organizacional

Existem várias implicações do SO, pois o ele tem um profundo impacto negativo nos indivíduos e na organização. Sobre os indivíduos, o SO afeta a estabilidade emocional e cognitiva necessárias para interagirem nas relações de trabalho que promovem um potencial impacto no senso de autoestima do indivíduo, que pode ser classificado como uma forma de ameaça a sua identidade (PETRIGLIERI, 2011). Na organização, o SO ocasiona interrupção do fluxo de informações que comprometem a capacidade da organização detectar erros e aprender com suas soluções (MILLIKEN, 2003). Para Argyris (1997), o comportamento organizacional que evita o conflito também limita o processo de IO, na medida que obstaculiza o compartilhamento do conhecimento.

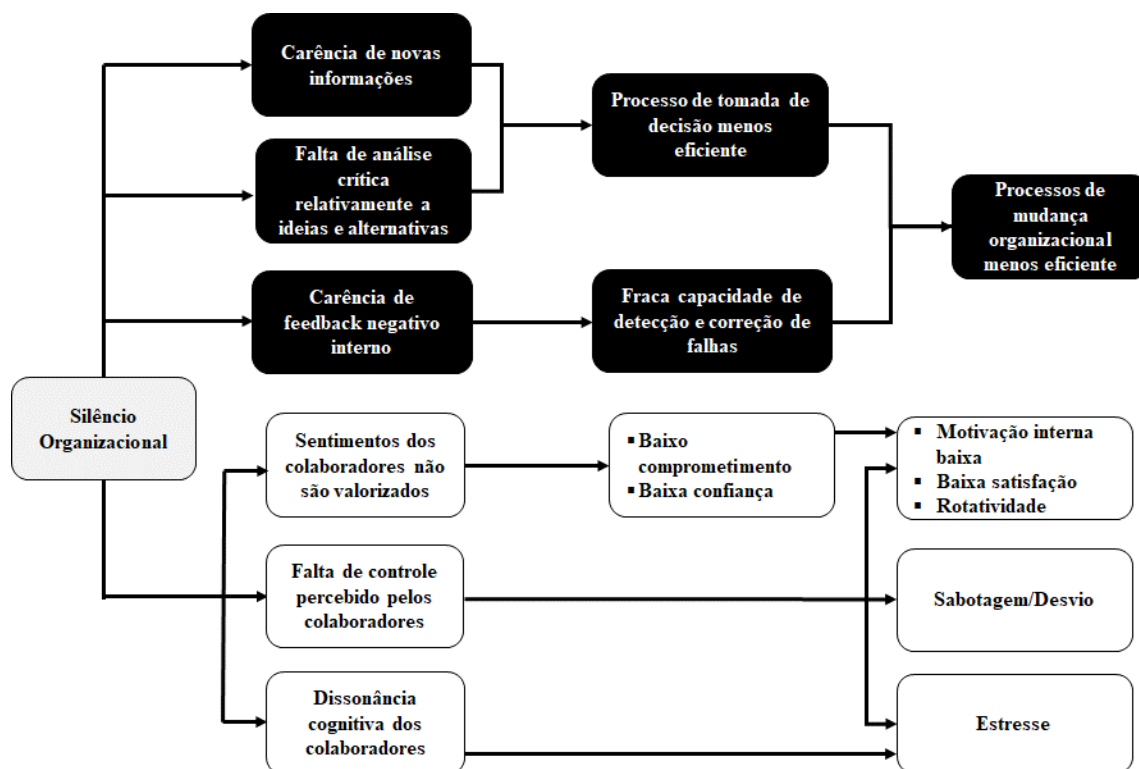
A Figura 2 mostra os efeitos decorrentes do SO. Na cor preta, são retratadas as repercussões para a organização, na cor branca, as consequências para os colaboradores.

Para a organização, o SO irá levar à carência de novas informações, a uma perda de análise crítica e relação as alternativas e ideias e a uma ausência de feedbacks (negativos) que permitam um realinhamento entre a organização e os colaboradores. Os dois primeiros levarão a um processo de tomada de decisão deficiente, enquanto o terceiro levará a organização a uma débil capacidade de percepção e correção das falhas. Com relação a estes efeitos, fica notório a perda de capacidade da organização de implementar mudanças necessárias para o alcance da eficiência (MORRISON, MILLIKEN, 2000).

No que se refere aos efeitos sobre os colaboradores, são destacados três impactos. Primeiramente, o comportamento dos funcionários é afetado pelo sentimento de desvalorização, pois estes se sentem excluídos por não participarem das questões importantes da organização, reduzindo, assim, o valor e a importância da presença deles (MORRISON, MILLIKEN, 2000). Em seguida, temos a falta de controle do colaborador, reduzindo a sua motivação para o trabalho e para qualquer engajamento nas questões organizacionais. Por fim, o funcionário passa a sofrer de uma dissonância cognitiva, na medida que o silêncio dificulta o indivíduo encontrar um equilíbrio entre suas crenças e o seu comportamento na organização (LOWE *et al.*, 2002). O resultado desse conjunto gera uma série de consequências como:

aumento de *turnover*, a possibilidade de comportamentos desviantes e/ou destrutivos (sabotagem) devido a sensação de falta de controle e o aumento do nível de estresse.

Figura 2. Efeitos do Silêncio Organizacional



Fonte: Modelo adaptado de Morrison e Milliken (2000, p. 1467).

2.5 O comprometimento dos colaboradores

Para O'Reilly e Chatman (1986) e Kelman (1958), o comprometimento é uma ligação psicológica que se dá entre o funcionário e a organização, caracterizada pela anuência das regras e normas estabelecidas. Tal anuência pode ser decorrente da obrigatoriedade normativa (*compliance*) que se consubstancia em uma gestão de recompensas e castigos. Por outro lado, o funcionário pode aceitar as regras da organização por ter empatia pela mesma. O relacionamento mais intenso entre colaborador e organização só ocorreria quando acontecesse uma sobreposição entre o enquadramento normativo da organização e o sistema de valores do funcionário, dentro de um processo de internalização.

Para Leroy *et al.* (2012) para o alcance de um comprometimento organizacional faz-se necessária uma intermediação com laços de afeto entre o gestor e o funcionário. Para os autores, existe uma correlação positiva entre a integridade do gestor e o desempenho do colaborador. A existência desse tipo de interação gera uma predisposição do funcionário para atingir os objetivos relacionados à sua ocupação, não porque ele seja obrigado a tal atitude, mas pelo fato que ele deseja fazer. Os autores evidenciam, através das suas pesquisas, que gerentes, percebidos como honestos, colaboram, com suas falas, para a identificação do colaborador com

os objetivos da organização, porque tais gerentes são sinceros consigo mesmos e cumprem as suas promessas, o que leva os colaboradores confiarem neles e elegê-los como porta-vozes da organização.

Vanhala *et al.* (2016) advogam que o nível de comprometimento dos funcionários depende da relação de credibilidade, em escala ampla, entre colaboradores e a organização. Os autores reiteram que tal credibilidade se respalda na capacidade da organização, tanto tecnológica quanto gerencial, nas condições de trabalho, na cidadania organizacional, por meio de transparência e uma gestão de pessoas imparcial, e na conciliabilidade entre os objetivos e valores dos dois lados.

Rich *et al.* (2010) consideram que além da dimensão emocional o engajamento cognitivo e o físico são importantes elementos para aumentar o grau de comprometimentos dos funcionários nos objetivos da organização. O compromisso cognitivo se refere a imersão total do funcionário no cumprimento das tarefas que a ele foram designadas. A dimensão do compromisso físico se refere ao direcionamento das energias físicas do funcionário para a conclusão das tarefas de uma maneira que contribua para a organização alcançar, de forma eficaz e eficiente, seus objetivos.

3. A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Uma necessidade competitiva

O sucesso exige inovação constante, alimentada por perícia, engenhosidade, e trabalho dos indivíduos que compõem uma organização. Essa inovação está cada vez mais imbricada nos processos de produção e distribuição de conhecimento, que assume um importante aspecto para o sucesso e vantagem competitiva das organizações. Nesse sentido, existe uma premência para que as organizações, públicas e privadas, se estruturem em função das informações e conhecimentos necessários para encontrar novas formas de atuar para, assim, criarem novos processos, novos produtos e serviços (EDMONSON, 2019).

Para Cebon, Newton e Noble (1999), um ambiente criativo, capaz de elevar o nível do desenvolvimento dos processos, produtos e serviços, depende da sustentação de uma força de trabalho criativa. Tal ambiente poderá desenvolver uma capacidade potencial suscetível de superar problemas e circunstâncias difíceis, que não podem ser solucionadas com o uso das tecnologias existentes no momento das situações problemáticas.

Para McAdam e McClelland (2002), esta capacidade dinâmica da força de trabalho depende da competência da organização em reter gestores e funcionários criativos e, *pari passu*, propiciar um ambiente de segurança, onde cada indivíduo se sinta confortável e estimulado em colaborar para o alcance dos objetivos da organização. Adam (2006), reforça que com o aumento da complexidade do trabalho e a ampliação da autonomia dos funcionários, a par de um controle organizacional mais flexível (no processo decisório, no intercâmbio informacional e nos sistemas de recompensa), concorrem para o aumento da criatividade dos empregados. Não obstante, faz-se necessário a presença de mais fatores para estimular a participação das pessoas na eficácia da organização. Unsworth (2005), exemplifica o papel de uma liderança, de um sistema de incentivos na busca de novos conhecimentos e processos de grupo que estimulem a criatividade.

As informações provenientes dos funcionários estabelecem importantes inputs que podem ajudar a organização a obter vantagens em termos de novas perspectivas, pois — ao identificar ameaças e oportunidade — inúmeras soluções podem ser viabilizadas (MACKENZIE, PODSAKOFF, BACHRACH, 2000).

Em um ambiente favorável a autonomia, o trabalhador sente liberdade para expor um ponto de vista, mesmo sendo este contrário à maioria, os processos decisórios são melhorados e podem instar a inovação e aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços (MORRISON, 2014).

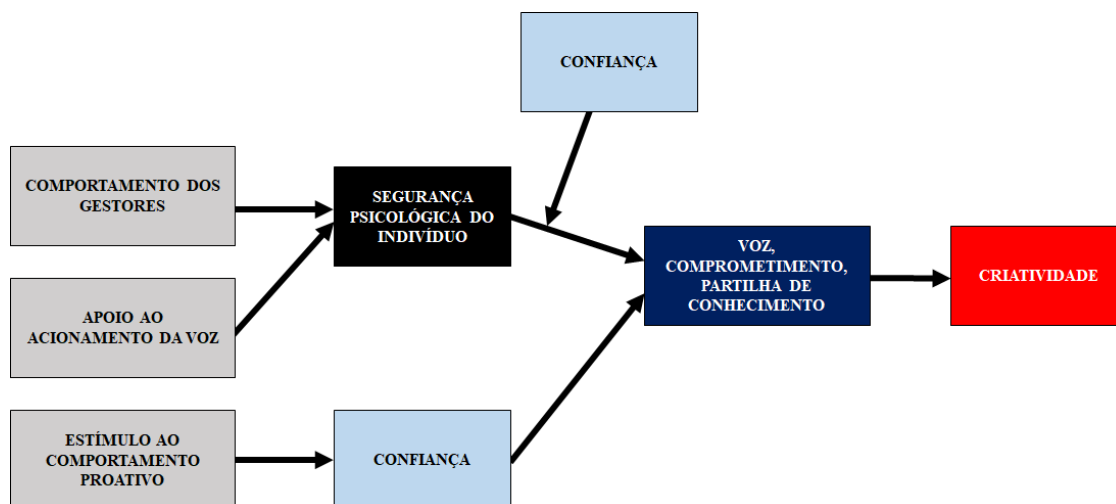
3.2 Criatividade, inovação e o enfrentamento de problemas

Enquanto a inovação se relaciona aos aspectos da execução, produção, disseminação, aceitação e comercialização de produções, baseadas, precipuamente, em processos de poder e de comunicação (SPENCE, 1994), a criatividade está, tão somente, associada à relação entre criador e a sua criação, conforme seus próprios critérios de singularidade e utilidade, associados aos processos emocionais e cognitivos que ocorrem no nível do indivíduo (SOUSA, 2007). Assim que o produto individual é compreendido pelos outros como inédito e possuidor de valor, a nova ideia passa estar inserida nos fenômenos comunicativos que disseminam diversas falas sobre a novidade. Dessa forma, a despeito de a criatividade ser um fenômeno individual, ela alcança relevância quando é notada pelos outros, o que vai ao encontro do entendimento de Csikszentmihalyi (1991), em que “*a criatividade não está localizada no criador nem no produto, mas sim no diálogo entre o criador e os responsáveis pela área em questão, que retêm ou recusam seletivamente os produtos criativos*”.

Para Edmondson e Lei (2014), o processo criativo do indivíduo depende das seguintes condições: a) as oportunidades para apoiar o acionamento da voz, por parte dos subordinados; b) a segurança psicológica que medeia a relação entre uma gestão ética e os mecanismos de acionamento da voz; c) a segurança psicológica está associada com a voz, o comprometimento com o trabalho e a partilha de conhecimento; d) a segurança psicológica está relacionada com as condições que possibilitam o acionamento da voz no indivíduo.

Tal como é ilustrado na Figura 3, as condições para um maior engajamento do indivíduo, em decorrência de uma maior segurança psicológica no ambiente de trabalho, aumentam a sua confiança. Posteriormente, essa mudança comportamental contribuirá para melhorar os níveis de criatividade individual.

Figura 3. Relações da segurança psicológica ao nível individual.



Fonte: Modelo adaptado de Edmondson e Lei (2014, p. 26)

Com efeito, quando transpomos do nível individual para o de grupo e organizacional, a concepção de criatividade e inovação ficam, notadamente, mais difíceis de serem dissociadas. Para Basadur (1997), quando debatemos para outros níveis além do individual, podemos usar os termos criatividade e inovação como sinônimos, e ressignificar-nos-emos à criatividade como “um sistema designado a aperfeiçoar e canalizar a criatividade individual, através das equipes, para a obtenção de inovações úteis para a organização”.

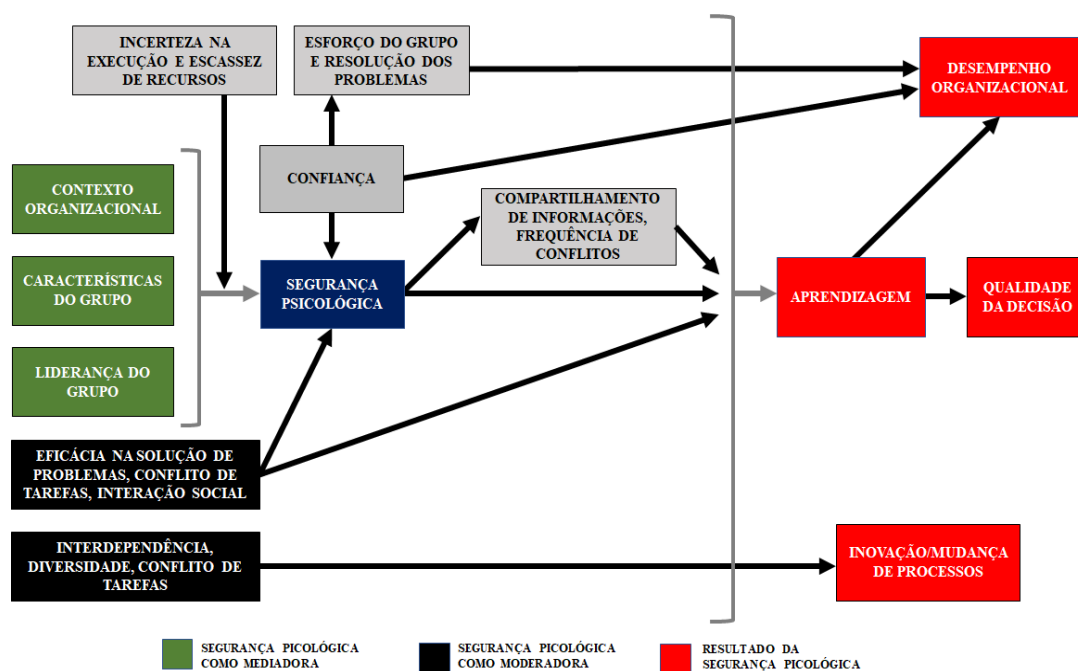
E, mesmo que só alguns possam conseguir engenhar algo importante ao nível de uma solução ou invenção relevante, todos os indivíduos detêm algum conhecimento exclusivo sobre os processos de funcionamento de uma organização que, adequadamente utilizado, possibilita acréscimos de valor ao conjunto existente.

Para Edmondson e Lei (2014), as percepções concernentes à segurança psicológica penderão ser fortemente compartilhadas entre os indivíduos que trabalham juntos, em decorrência de dois motivos: os participantes de um grupo estão propensos às mesmas influências vivenciadas no contexto de trabalho e constroem os seus entendimentos através de trocas de experiências.

Os mesmos autores reforçam a importância da segurança psicológica como um antecedente necessário à o processo de aprendizado e da criação de conhecimento, resultando, assim, impactos no desempenho organizacional.

A segurança psicológica, como podemos observar na Figura 4, além de ser um antecedente da aprendizagem é também um mediador e um moderador das interações que ocorrem no nível do grupo. Como mediadora, ela intercede na relação entre o contexto organizacional, as características do grupo e a liderança do grupo com os resultados de desempenho, aprendizagem e inovação. Contudo, o nível de incerteza da tarefa e a falta de recursos podem influenciar o contexto organizacional, as características do grupo e a sua liderança que, sob um efeito combinado, afetam a segurança psicológica.

Figura 4 Relações da segurança psicológica ao nível grupal



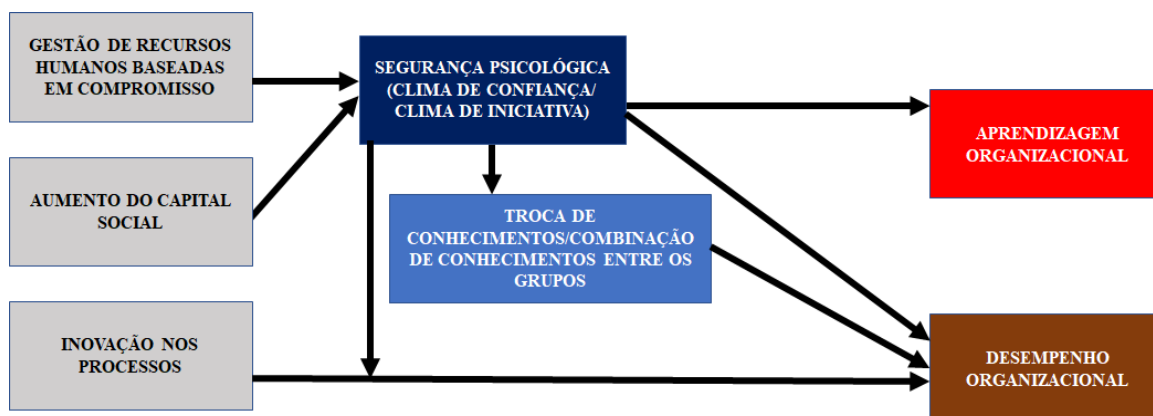
Fonte: Modelo adaptado de Edmondson e Lei (2014, p. 30)

De forma equivalente, ocorre uma atuação moderadora da segurança psicológica no aproveitamento, positivo, dos conflitos de ideias e no compartilhamento de informações e na promoção de conhecimentos sinérgicos, em decorrência da aprendizagem, e na mitigação dos efeitos negativos no desempenho do grupo. Para Mu e Gnyawali (2003), quando o nível de segurança psicológica é alto, as percepções dos indivíduos em relação ao desempenho do grupo acabam reduzindo os conflitos negativos dentro do mesmo.

Sanner e Bunderson (2015), destacam a influência direta entre a segurança psicológica a aprendizagem e a influência indireta entre a segurança psicológica e o desempenho organizacional, sendo esta última mediada pela aprendizagem, passam a ser elementos de reforço em contextos organizacionais que estimulem os processos intra e entre grupos de aquisição de novos conhecimentos.

A segurança psicológica a nível organizacional tem efeitos em dois grandes resultados para a organização: a aprendizagem e o desempenho, conforme destacado na Figura 5.

Figura 5. Relações da segurança psicológica ao nível organizacional.



Fonte: Modelo adaptado de Edmondson e Lei (2014, p. 29)

De forma efetiva, uma gestão de pessoas assentada em compromissos estabelecidos entre a gerência e os funcionários tende a promover um relacionamento positivo entre um ambiente de segurança psicológica e com os climas de confiança e iniciativa, os quais, por sua vez, estão imbricados, potencializando o intercâmbio de conhecimento. Em seguida, este intercâmbio de conhecimento, será capaz de levar a organização a um aumento de desempenho. De forma análoga, a interação entre o aumento do capital social e a segurança psicológica e os climas de confiança e de iniciativa, também possibilitarão melhorar e desenvolver a aprendizagem organizacional. Além do que, o aumento das redes de confiança e de solidariedade entre os indivíduos, o chamado capital social, também poderá desempenhar um papel fundamental no estabelecimento de uma segurança psicológica, que, por seu turno, poderá estimular os indivíduos a aprender.

Mediante o uso de sistemas de trabalho que viabilizem atividades criativas em grupo, coordenados por uma liderança que consiga potencializar o desenvolvimento de ideias, permitindo, assim, a escolha dos melhores conceitos. Para Basadur e Gelade (2005), isso viabiliza a promoção da inovação mediante a valorização da experiência e do acervo de conhecimento de cada membro do grupo, num processo de sinergia orientado para os objetivos da organização.

3.3 A premência de um ambiente propício à criatividade

A construção de um ambiente favorável ao processo criativo passa a ser uma necessidade premente para se alcançar um alto nível de inovação organizacional. Para iniciar essa trajetória faz-se necessário compreender como ocorre o processo de aprendizado nas organizações e como esse, pode favorecer o desenvolvimento de uma cultura da inovação.

Para Robbins (2004), o aprendizado ocorre quando o indivíduo vivencia uma experiência que provoca mudanças significativas no seu comportamento. Fleury (2001),

complementa que a experimentação é um processo neural complexo, que pode levar a construção de memórias. Se aprendemos uma coisa e posteriormente a esquecemos é como nunca houvéssemos aprendido aquilo. O repertório de emoções e sentimentos moldam o processo de aprendizado e a formação da memória.

Edmondson (2019) considera três dimensões, que se não forem abordadas como oportunidades de aprendizado, podem levar a organização a uma paralisia inovativa, na medida que elas podem descambar para situações que despertem mais sentimentos negativos do que positivos. A primeira consiste na incerteza, faz-se necessário que diante de um cenário de ambiguidade lembrar as pessoas que elas devem ser curiosas e alertas para apreender, precocemente, indicadores de mudança que podem afetar a organização.

A segunda é a interdependência, a organização deve enfatizar a consciência de que os indivíduos saibam que são responsáveis por compreender como suas tarefas interagem com as tarefas das outras pessoas. A compreensão da interdependência deve favorecer diálogos frequentes para descobrir como o trabalho de um impacta o desempenho dos outros. Para que isso possa ocorrer, a organização deve desenvolver uma comunicação mais eficiente para o compartilhamento de ideias e preocupações.

Por último, é importante esclarecer se as apostas sobre a visão da organização, como ela se projeta e se imagina no futuro, são altas ou baixas. As pessoas são mais propensas a falar — superando assim a inerente assimetria de voz e silêncio — se os gestores enquadrarem a importância delas nos processos decisórios. Da mesma forma, lembrar às pessoas que a única coisa que está em jogo é um ego machucado quando a execução de uma ação não sai como esperado é uma boa maneira de levá-las a estar dispostas a oferecer ideias em um *brainstorming* e descobrir quais testar primeiro.

Para que essas dimensões possam ser utilizadas como oportunidade de aprendizado é importante alterar a forma como a maioria vê seus gestores. A Tabela 1 compara dois contextos de como podemos pensar sobre gestores e funcionários no trabalho. Como padrão, gestores são vistos como tendo respostas, sendo capazes de dar ordens, e sendo posicionados para avaliar se as ordens são bem executadas. Nesse quadro, os outros são apenas subordinados esperados para fazer o que lhes é dito.

Tabela 1 – O papel da gestão

Estrutura tradicional	Estrutura alternativa
------------------------------	------------------------------

O gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Tem respostas • Dá ordens • Avalia a performance dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Define a direção • Convida os subordinados a contribuir para clarificar e melhorar os processos • Cria condições para a continuação da aprendizagem para alcançar a excelência
Os subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Devem executar o que o gestor manda 	<ul style="list-style-type: none"> • Devem contribuir com suas percepções, ideias e conhecimentos

Fonte: adaptado de Edmondson (2019, p. 164)

Numa realidade em que os gestores têm o monopólio das respostas e autoridade absoluta sobre o trabalho dos subordinados, faz sentido temer o superior hierárquico e ser muito cuidadoso sobre o que se revela. Na outra realidade, em contraste com a anterior, se revela um ambiente com maior segurança psicológica, onde os gestores devem investir no estabelecimento desse ambiente. A gestão define a direção do trabalho como forma de esclarecer os desafios e as problemáticas da organização, e para criar condições de aprendizagem contínua para alcançar a excelência.

Na estrutura alternativa, os subordinados são vistos como contribuintes valorizados — isto é, como pessoas com conhecimento e discernimento cruciais. Para Edmondson (2019), a gestão em um ambiente volátil, incerto e complexo tem que entender que o trabalho de hoje deve levar em conta um aprendizado contínuo para descobrir quando e como mudar o curso em prol de alternativas produtivas.

4. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este trabalho teve como propósito mostrar em que estágio tem sido estudado a relação entre o Silêncio Organizacional (SO) e a Inovação Organizacional (IO) na literatura de gestão, bem como correlacionar os efeitos inibidores da voz dos funcionários dentro dos processos decisórios de uma organização. Essa força restritiva pode prejudicar a capacidade de adquirir e incorporar novos conhecimentos e ideias inovadoras. Autores com Morrison e Milliken (2000), destacam como o silêncio trava o fluxo de informação, parte dos funcionários, sobre os problemas reais e potenciais da organização. Milliken (2003), destaca que o

autorreferenciamento da gestão tende a levar os funcionários a não emitir opiniões por medo de não ter uma receptividade da administração.

A obstaculização da vocalização, por meio dos gestores, tem consequências negativas nos comprometimentos físico e emocionais e, de igual modo, no comprometimento cognitivo resultante da percepção de que, diante do gestor, o uso da voz pode se tornar arriscado.

Autores como Edmonson (2019); Cebon, Newton e Noble (1999) destacam que um ambiente de inovação requer que os funcionários se sintam livres para compartilhar novas ideias e soluções que possam melhorar e reengenhar os processos organizacionais. Em uma situação de silêncio, ocorre uma baixa quantidade e qualidade de inputs dos funcionários, que prejudicam a capacidade decisória da organização.

Lind e Tyler (1988) enfatizam que a participação dos funcionários dependerá de como a gestão pode viabilizar um ambiente de justiça necessária para se estabelecer um comportamento de cidadania organizacional. Percepções negativas relativas à justiça organizacional são importantes fatores para o aparecimento do silêncio organizacional. Assim, quando as organizações estabelecem um ambiente de equidade no local de trabalho, ocorre um aumento do fluxo de informação para o processo decisório, que favorece o incremento da aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, elevam os níveis de inovação.

O presente artigo não é mais do que uma contribuição para compreender a relação entre o silêncio e a inovação. Pela trajetória bibliográfica utilizada, percebemos que o entendimento dessa relação terá, ainda, um longo itinerário de pesquisa a ser desenvolvido. Para tal, é importante que outros estudos possam ser desenvolvidos para compreender os efeitos do silêncio sobre a inovação.

Sugere-se que se investigue como a relação entre silêncio e a inovação é trabalhada na literatura administrativa em outras línguas latinas. De forma majoritária, a literatura sobre silêncio é anglo-saxã. Seria interessante a existência de estudos que considerem as diferenças da cultura latina.

Por último, análises posteriores podem avaliar o quanto áreas do conhecimento como a Psicologia, a Ciência Política e a Antropologia podem contribuir para pesquisar a relação entre o silêncio e a inovação.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Review**, v. 69, n. 5, p. 115-129, 1997. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/77502-PDF-ENG>. Acesso em: 2 abr. 2022.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Review**, v. 55, n. 3, p. 99-101, 1991. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/91301-PDF-ENG>. Acesso em: 3 abr. 2022.

ASHFORD, S.; ROTHBARD, N.; PIDERIT S.; DUTTON J. Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity, issues. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 1, p. 23-57, 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/2393590>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BASADUR, M. S. Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. **The Journal of Creative Behaviour**, v. 31, n. 1, p. 59-73, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00781.x> . Acesso em: 23 mar. 2022.

BASADUR, M. S.; GELADE, A., G. Modelling applied creativity as a cognitive process: theoretical foundations. **The Korean Journal of Thinking & Problem Solving**, v. 15, n. 2, p.13-41, 2005. Disponível em: <https://www.basadur.com/wp-content/uploads/2022/06/2005-Modeling-applied-creativity-as-a-cognitive-process.pdf> . Acesso em: 23 mar. 2022.

BEER, M. **High commitment, high performance**: how to build a resilient organization for sustained advantage. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. p. 107-111.

BOGOSIAN, R. **Engaging organizational voice**: a phenomenological study of employee's lived experiences of silence in work group settings. Washington: The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, p. 104-108. 2012. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Engaging-Organizational-Voice%3A-A-Phenomenological-Bogosian/cab9a47fddd9570a3b188f9c1edda362302942dc>. Acesso em: 19 mar. 2022.

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. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1467-6486.00385>. Acesso em: 22 mar. 2022.

BRINSFIELD, C. T. Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 5, p. 671-697, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.1829>. Acesso em: 23 mar. 2022.

BRINSFIELD, C. **Employee silence**: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors. The Ohio State University, 2009. Disponível em: http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1236294604. Acesso em: 23 mar. 2022.

BRINSFIELD, C. T *et al.* Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In: GREENBERGJ.; EDWARDS, M.S. (Eds.). **Voice and Silence in Organizations**, United Kingdom: Emerald, 2009. p. 1-33.

CEBON, P.; NEWTON, P. e NOBLE, P., Innovation in firms: towards a framework for indicator development. **Melbourne Business School Working Paper**. v. 99, n.9, set, p. 1-33. 1999. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=Innovation+in+firms+towards+a+framework+for+indicator+development+%22Cebon%22+filetype:pdf&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart . Acesso em: 21 mar. 2022.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. I. p. 125-148.

CORTINA, L. M.; MAGLEY, V. J. Raising voice, risking retaliations: events following interpersonal mistreatment in workplace. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 8, n. 4, p. 247-265, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>. Acesso em 5 abr. 2022.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Systems view of creativity (foreword). In: STERNBERG, R. S.; KAUFMAN, J., C. (Eds.), **The nature of human creativity**. Cambridge: University Press, 1991. p. xii-xvii.

DETERT, J.R.; TREVINO, L.K. Speaking up to higher-ups: how supervisors and skip-level leaders influence employee voice. **Organization Science**, v. 21, n. 1, p. 249-270, 2010. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.1080.0405>. Acesso em 5 abr. 2022.

EDMONDSON, A. C.; LEI, Z. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.1, n. 1, p. 23-43, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>. Acesso em 8 abr. 2022.

EDMONDSON, A. C. **The fearless organization**: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2019. p. 66, 162-166.

EWING, D.W. **Freedom inside the organization**: bringing civil liberties to the workplace. New York: Dutton, 1977. p. 10-12.

FLEURY, A.; FLEURY, M. A. A Competência e aprendizagem organizacional. In: **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-33.

GANGULY, S. N. Culture, communication and silence. **Philosophy and phenomenological research**, v. 29, n. 2, p. 182-20. 1968. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2105851> . Acesso em: 8 abr. 2022.

GLAUSER, M. J. Upward information flow in organizations: review and conceptual analysis. **Human Relations**, v. 37, n. 8, p. 613-643. 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/001872678403700804>. Acesso em: 9 abr. 2022.

HENRIKSEN, K.; DAYTON, E. Organizational silence and hidden threats to patient safety, **Health Services Research**, v. 41, n. 4, Part II, p. 1539- 1554. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>. Acesso em: 29 mar. 2022.

JENSEN, J. V. Communicative functions of silence. **ETC: A Review of General Semantics**, v. 30, n. 3, p. 249-257. 1973. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/42582250>. Acesso em: 29 mar. 2022.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, n. 1, p. 51-60, 1958. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>. Acesso em: 27 mar. 2022.

KNOLL, M.; VAN DICK, R. Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. **Journal of Business Ethics**, v. 113, 2013. p. 349-362. 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1308-4>. Acesso em: 27 mar. 2022.

LEROY, H. *et al.* Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 255-264, 2012. Disponível em: <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/723/>. Acesso em: 21 mar. 2022.

LIND, E. A.; TYLER, T. R. **The social psychology of procedural justice**. New York: Springer Science+Business Media, LLC, 1988. p. 238-240.

LOWE, L.; MILLS, A.; MULLEN, J. Gendering the silences: psycho, gender and organizations studies, **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, n. 5, p. 422–434, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940210432655>. Acesso em: 21 mar. 2022.

McADAM, R. e McCLELLAND, J. (2002), Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. **Technovation**, v. 22, pp. 113-121. 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00002-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00002-5). Acesso em: 21 mar. 2022.

MACKENZIE S., B; PODSAKOFF P. M.; PODSAKOFF N., P. Challenging-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? **Personality Psychology**, v. 64, p. 559-592, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x> . Acesso em: 21 mar. 2022.

MILLIKEN, F. J. *et al.* An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p.1453-1476. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MORRISON, E. W; MILLIKEN, F. J. Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 706-725. 2000. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/259200>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MORRISON, E. W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology**, v.1 n.7, p. 173-97. 2014. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328> . Acesso em: 21 mar. 2022.

MU, S., H.; GNYAWALI, D., R. Developing synergistic knowledge in student groups. J. **The Journal of Higher Education**, v. 74, n. 6, p. 689-711. 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3648235>. Acesso em: 30 mar. 2022.

NOELLE-NEUMANN, E. **A espiral do silêncio** – opinião pública: nosso tecido social. Florianópolis: Estudos Nacionais, 2017. p. 22-24, 97-99, 117.

OLIVEIRA, Ivone, L. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.p. 51-53.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>. Acesso em: 17 mar. 2022.

PETRIGLIERI, J. L. Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 4, p. 641-662, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>. Acesso em: 10 abr. 2022.

PODSAKOFF, P., M.; MACKENZIE, S., B.; BARCHRACH, D., G. Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for the future research. **Journal Management**, v. 26, p. 513-563, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600307>. Acesso em: 10 abr. 2022.

PREMEAUX, S.; BEDEIAN, A. Breaking silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace, **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1537-1562, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00390>. Acesso em: 27 abr. 2022.

RICH, B. *et al.* Job engagement: antecedents and effects on job performance, **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 617–635, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>. Acesso em: 3 abr. 2022

ROBBINS, S., P. **Comportamiento organizacional**. México: Pearson Educación, 2004. p. 43-47.

ROBBINS, S., P.; JUDGE, T. **Essentials of organizational behavior**. Harlow: Pearson Education, 2018. p. 169-172.

RODRIGUEZ, R. **Overcoming organizational silence**: leveraging polyphony as a mean for positive change. Capela University presentation at Midwest Academy Management Proceedings: Annual Conference: The Challenge for Globalizing Organizations, p. 5-7. 2004. Disponível em: <http://www.midwestacademy.org/Proceeding/2004/papers/Rodriguez.doc>. Acesso em: 3 abr. 2022

SANNER, B.; BUNDERSON, J., S. When feeling safe isn't enough: contextualizing models of safety and learning in teams, **Organizational Psychology Review**, v. 1, n. 20, p. 1-20, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F2041386614565145> . Acesso em: 15 abr. 2022

SCHECHTMAN, G. M. **When silence speaks louder than words**: computer-mediated communications and perceived ostracism. Washington State University: A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD. 2008. Disponível em: http://www.dissertations.wsu.edu/dissertations/summer2008/g_schechtman_071808.pdf. Acesso em: 30 mar. 2022.

SMIDTS, A. *et al.* The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p.1051-1063. 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/3069448>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SONTAG, S. The aesthetics of silence. In: Sontag, S. **Styles of radical will**. New York: Farrar, Strauss, and Giroux, 2002. p. 3-34.

SOUSA, F. C. Still the elusive definition of creativity. **International Journal of Psychology: a bio psychosocial approach**, v. 2, pp. 55-82, 2008. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/32336> . Acesso em: 30 mar. 2022.

SPARROWE, R.; LINDEN, R. Two routes to influence: integrating leader-member exchange and network perspectives, **Administrative Science Quarterly** v. 50, n. 4, p. 505-535, 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30037220>. Acesso em: 30 mar. 2022.

SPENCE, W. R. **Innovation**: the communication of change in ideas, practices and products. London: Chapman & Hall, 1994. p. 26-31.

SPREITZER, G. Social structural characteristics of psychological empowerment, **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 483-504, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/256789>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SUGARMAN, B. A learning-based approach to organizational change: some results and guidelines, **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 1, p. 62-76, 2001. Disponível em: [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616\(01\)00041-9](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616(01)00041-9). Acesso em: 18 mar. 2022.

UNSWORTH, K. L. Creative requirement: a neglected construct in the study of employee creativity? **Group Organization Management**, v. 30, n. 5, p. 541-560. 2005. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2182340>. Acesso em: 18 mar. 2022.

VAKOLA, M.; BOURADAS, D. Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, **Employee Relations**, v. 27, n. 5, p. 441-458, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>. Acesso em: 27 mar. 2022.

VANHALA, M. *et al.* Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 1, p. 46-61, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>. Acesso em: 29 mar. 2022.

WEBER, P.; WEBER, J. Changes in employee perceptions during organizational change. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 22, n. 6, 2001, p. 291-300. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110403222>. Acesso em: 5 abr. 2022.

YIANNIS, G. Same old story or changing stories: folkloric, modern and postmodern mutations. In: GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. (Eds.). **Discourse and organization**. London: Sage, 1998. p. 84-103.