

O silêncio como forma de comunicação entre líderes e liderados

Grasiele Maia Brito

Jornal mural, intranet, blog, e-mail, sites, boletins, TV corporativa, aplicativos, redes sociais e, recentemente, WhatsApp, diversos canais e formas de comunicação utilizadas pelas empresas para dialogar com seus empregados permitindo que eles mantenham-se informados e próximos à cultura organizacional. No entanto, mesmo toda essa comunicação não conseguiu eliminar o silêncio nas organizações.

A partir desse cenário, este artigo se propõe a buscar as possíveis causas e consequências da não-comunicação entre líderes e liderados, e entender de que forma ele pode beneficiar ou atrapalhar o desempenho das organizações. Para tornar isso possível, trazemos na primeira parte do artigo o contexto histórico das mudanças na forma de trabalho e de que maneira o silêncio tem, por vezes, o papel de protagonista nessa relação.

A origem do silêncio

Estrelado por Charles Chaplin, em 1936, o filme “Tempos Modernos” retrata a frenética relação de trabalho entre o homem e a máquina. Logo no início do filme, o protagonista, Carlitos, interpretado por Chaplin, compromete o trabalho da linha de produção ao se distrair, sendo repreendido pelos demais colegas. Já na cena seguinte, enquanto está no banheiro, ele é vigiado pelo presidente da fábrica que ordena seu retorno ao trabalho. Ao longo do filme, essas e outras cenas fazem uma crítica aos modelos de organização de trabalho, o fordismo e o taylorista. Para facilitar nosso entendimento, vejamos a definição de fordismo feita por ANTUNES (1998, p.17):

[...] entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo desde século [XX], cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; [...]

A recessão econômica de 1973 e a revolta dos trabalhadores que lutaram por condições dignas de trabalho foram alguns dos fatores determinantes para o declínio do fordismo e do taylorismo.

Com o surgimento do sistema de produção toyotista – criado pela japonesa Toyota, gigante da indústria automotiva - a competitividade entre as organizações foi estabelecida, exigindo preocupações até então inexistentes: a quantidade não tem mais tanto valor se não estiver atrelada à qualidade da entrega. Consequentemente, o papel do empregado foi ressignificado. Afinal, não bastava comandar o maquinário, mas cabia a ele também fiscalizar a qualidade da produção. Surgem termos como automatização, gestão participativa, trabalho em equipe.

Do ponto de vista de comunicação, identificamos no primeiro momento (o fordismo e do taylorismo), uma forte alienação entre os empregados, pois a eles era dada a responsabilidade de executar sua função dentro do horário determinado, sem saber ao certo o seu significado. “Ele não comandava os componentes, não preparava ou reparava equipamentos, nem inspecionava a qualidade. Ele nem mesmo entendia o que seu vizinho fazia” (WOOD Jr., 1992, p. 10). Já na segunda fase (toyotista), observa-se um estímulo à meritocracia:

Os trabalhadores são tratados como participantes ou parceiros da empresa e passam a responder pelo andamento da produção ao mesmo tempo em que participam do processo de controle de qualidade (CHIAVENATO, 2014, p.76).

A partir desse momento, a comunicação, ainda que centralizada, começa a dar espaço ao diálogo entre líderes e liderados, mesmo que esse segundo ainda mais ouça do que fale.

Ouvir o que não foi dito

A partir do final da década de 1960, estudiosos da área de comunicação perceberam que, com o avanço

da industrialização, era necessário criar uma interlocução entre as organizações e seus stakeholders. Como o foco deste artigo é a comunicação com os empregados, em especial no Brasil, não podemos deixar de citar nomes como Margarida Kunsch, Paulo Nassar e Gaudêncio Torquato, entre outros, que debruçaram sobre essa área para tornar possível e palpável o relacionamento entre líderes e liderados, tornando-o uma importante ferramenta estratégica. “A importância da comunicação interna reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e a troca de informações” (KUNSCH, 2003, p.159). A partir daí, surgem uma série de canais de comunicação interna tais como boletins, jornal mural, intranet, entre outros, que têm a função de estabelecer uma via de comunicação com os empregados.

As razões do silêncio

Como todo diálogo, ouvir e se fazer entender são essenciais para construir uma comunicação eficaz, mas em que circunstâncias o silêncio se faz presente, interferindo na comunicação entre líderes e liderados? Afinal, se os empregados atuam no coração das organizações, conhecem seu funcionamento, conversam com diversos tipos de stakeholders e têm (ou deveriam ter) um diálogo contínuo com a liderança, por que diante de um problema iminente ou na oportunidade de fazer uma sugestão pertinente à organização ou ao seu departamento, eles escolhem o silêncio?

REGO () elenca algumas possibilidades de entendimento:

Tipos de silêncio
<p>Silêncio aquiescente (consentido) Ex.: O empregado cala-se porque sente pouca autoestima ou tem pouca confiança na valia dos seus comentários.</p>
<p>Silêncio defensivo Ex.: O empregado evita transmitir “más notícias” porque receia ser repreendido ou penalizado pelo seu superior. (Esse silêncio é mais proativo do que o anterior)</p>
<p>Silêncio pró-social (ou construtivo) Ex.: O empregado cala-se para não prejudicar um colega; ou, então, para não divulgar informação confidencial da organização.</p>
<p>Silêncio instrumental/calculista Ex.: O empregado cala-se porque pretende gerar boas impressões no chefe e, assim, obter dividendos.</p>
<p>Silêncio ignorante Ex.: O empregado não se expressa porque não tem conhecimento sobre a matéria.</p>
<p>Silêncio maquiavélico Ex.: O empregado cala-se com o intuito de levar o seu superior ou colega a decidir erradamente.</p>

Silêncio aquiescente (consentido)

Uma vez que o empregado percebe que sua opinião sobre a organização não é levada adiante ou que seu líder não dá um feedback a partir do que foi exposto, ele é tomado por um sentimento de incapacidade de fazer a diferença na empresa, e opta pelo silêncio aquiescente, ou seja, “omissão de ideias relevantes, informações e opiniões, com base na resignação” (DYNE et al., 2003, p. 1366).

Silêncio defensivo

A partir de uma experiência negativa vivenciada pelo temperamento agressivo da liderança, seja com ele ou com outro colega, o empregado escolhe o silêncio como uma forma de autoproteção para evitar a exposição ou a penalização: “Uma resposta psicológica automática e inconsciente relativamente a uma situação que inclui um elevado nível de medo” (KISH-GEPHART et al. 2009, p. 171).

Silêncio pró-social (ou construtivo)

Ao contrário dos dois tipos mencionados, o silêncio pró-social é proativo, não pode ser controlado pela organização, e ocorre quando o empregado opta pela omissão de ideias e informações para beneficiar a

organização ou outras pessoas, sem se importar com as consequências que essa atitude pode causar.

Silêncio ignorante

Por não ter conhecimento dos temas e pautas abordados pela organização, o empregado fica em silêncio. Ficam as perguntas: qual a origem desse desconhecimento? Seria um indício de que a comunicação da organização está com lacunas ou que há um real desinteresse do colaborador?

Silêncio instrumental/calculista ou maquiavélico

Em ambos, o empregado dosa o falar e o calar. O que difere são os objetivos; se no primeiro o empregado quer ganhar benefícios e ser bem visto pela liderança, no segundo, ele leva a liderança e seus colegas ao erro.

Seja qual for o tipo de silêncio, ele não pode ser ignorado pelas organizações. Afinal, ele empurra para baixo do tapete as deficiências das empresas, impedindo que seus líderes identifiquem o que há de errado. Cabe à liderança tratar o mutismo dos seus empregados com seriedade e responsabilidade, pois são esses os principais responsáveis pelo andamento e desenvolvimento da organização.

As pessoas têm participação direta nos vários e diversos aspectos da vida organizacional. Enfim, o sucesso de uma organização, desde sua concepção, depende delas, que são o seu elemento central. Podemos, assim, afirmar que as pessoas seriam as células desse 'corpo da organização' (LATORRE, 2015, p. 80).

Os melhores remédios para o silêncio: incentivar a fala e o ouvir

Como já mencionado, os líderes têm papel fundamental para entender a origem do silêncio dos empregados e ficar dentro da sala não trará as respostas necessárias, pois "tentar explicar o silêncio sem a voz é como tentar explicar a escuridão sem a luz" (BRINSFIELD, 2009, p.68). Ao dialogar, seja no escritório ou na fábrica, o líder está aberto aos "dizeres" dos empregados e consegue eliminar possíveis ruídos na comunicação.

Os boatos nascem das interrogações espontâneas que o público coloca a si mesmo e para as quais não obtém resposta. Satisfazem a necessidade de compreender o acontecimento se este se revelar obscuro (KAPFERER, 1987, p. 17).

Companheiro do diálogo, o feedback é uma importante ferramenta de gestão de pessoas, capaz de analisar o desempenho de cada membro da equipe, além de permitir que os empregados também avaliem a liderança. Nesse momento, transformar a crítica em fonte de aperfeiçoamento facilita (e muito) que o silêncio seja estancado.

Os líderes podem fomentar a experimentação, ajudar a criar conexões dentro da organização, alimentar o sistema com informações e múltiplas fontes e, ao mesmo tempo, fazer com que todos saibam o que concordaram em realizar e o que pretendem ser (WHEATLEY, 2006, apud MANSI, 2014, p.85).

É certo que há outros fatores que causam o silêncio do empregado, que dificilmente serão identificados por meio do diálogo e do feedback, mas ao tornarem essas ferramentas habituais à rotina da empresa, o líder e a organização estão mais próximos da equipe para solucionar mal entendidos e desentendimentos.

Em seu artigo "The Silent Killer of Big Companies", Boris Groysberg e Michael Slind¹ reforçam a importância dos líderes administrarem o fluxo de informações dentro das empresas e que eles devem se aproximar dos empregados para que esses tornem participantes ativos no processo de comunicação da empresa, trazendo a "vantagem em assegurar que as pessoas em sua organização conversem entre si, e não apenas um com o outro" (GROYSBERG e SLIND, 2012). Ao longo do artigo, os autores citam alguns

¹ Co-autores do livro Talk, Inc. : Como os líderes confiáveis usam a conversação para impulsionar suas organizações (HBR Press, 2012).

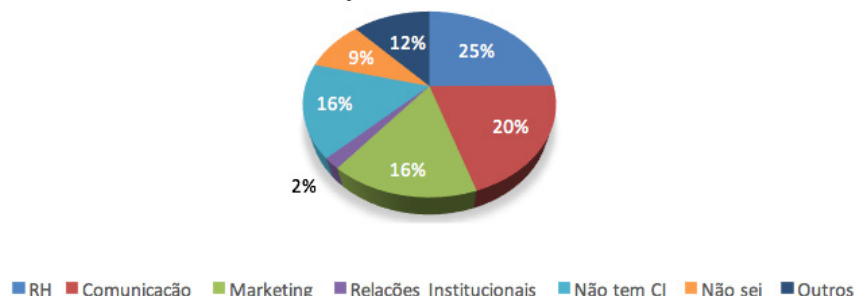
exemplos de organizações que sofreram grandes perdas devido à falta de comunicação. Para melhor ilustração, temos o exemplo da multinacional British Petroleum (BP): em abril de 2010, aconteceu a explosão da plataforma petrolífera offshore Deepwater Horizon, o que causou uma grande crise para a BP e seus parceiros. Na lista de fatores que contribuíram para o acidente, foram apontadas 'comunicações precárias' e incapacidade para 'compartilhar informações importantes'. Os termos foram mencionados em relatório de comissão da Casa Branca que se debruçou sobre o episódio.

Como anda o nosso silêncio do nosso dia a dia?

Alinhada ao objetivo do artigo, foi realizada uma pesquisa quantitativa com a participação de 209 voluntários, com idades entre 18 e 61 anos, de norte a sul do país. O objetivo da pesquisa era identificar pontos de silêncio na comunicação entre os empregados e como a ausência de comunicação dos líderes é percebida pelos empregados. A pesquisa era composta por 16 questões de múltipla escolha e uma aberta, dissertativa.

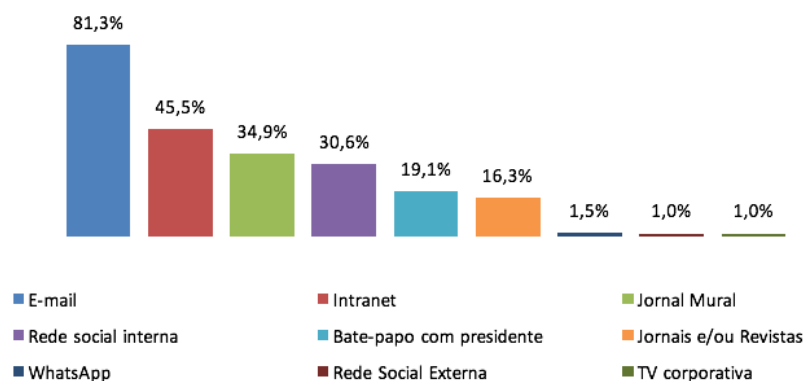
Quando buscamos saber sobre a qual departamento a área de Comunicação Interna está subordinada, percebe-se que a maior parte delas está vinculada a Recursos Humanos ou a estruturas específicas de comunicação. Apesar de não haver uma conclusão teórica sobre qual o melhor modelo, independentemente de qual é o vínculo que a comunicação tem na organização, é importante ter cuidado para não reduzi-la a algo meramente informativa e operacional, esquecendo de assuntos referentes à gestão do negócio (CARAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane, 2013, p. 35), o que pode aumentar os ruídos dentro da organização e consequentemente o silêncio dos empregados.

Gráfico 1 - Na sua empresa, a qual departamento a área de Comunicação Interna está subordinada ?



Do universo pesquisado, questionou-se qual o principal canal de comunicação das empresas. Percebeu-se a predominância dos meios digitais e que apenas 19,1% tem o hábito de conversar com o presidente, um momento importante para as empresas ouvirem e falarem com seus empregados.

Gráfico 2 - Quais canais de comunicação com empregados sua empresa dispõe?



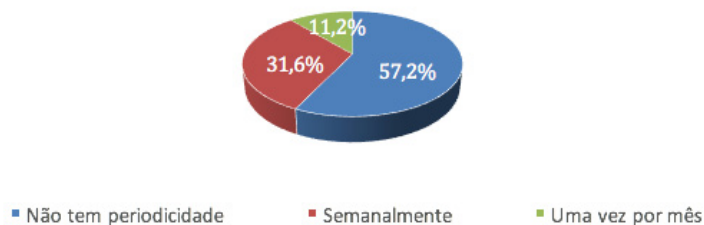
Um dado relevante é que para 55% dos entrevistados, os canais de comunicação trazem temas relevantes para o dia a dia na empresa.

Gráfico 3 - Os canais da comunicação trazem temas relevantes para o seu dia a dia na empresa?



Sugerir temas e assuntos é um importante passo para ouvir os empregados, e dentro dos 209 entrevistados, 69,4% afirmaram que as empresas permitem que eles sugiram temas para os canais de comunicação. Por outro lado, como mencionado anteriormente, é essencial que a liderança tenha o hábito de conversar com a equipe, para orientações mais focadas e manter conversas abertas possíveis dúvidas e preocupações. Nesse quesito, 127 pessoas, ou 61%, responderam que seu líder tem o hábito de conversar com a equipe. Ocorre que para que essas conversas sejam eficazes, é necessário criar uma periodicidade para que o empregado, e nesse ponto, percebemos uma falha das lideranças, pois apenas 11,2% conversam mensalmente com suas equipes. Aparentemente, pelas respostas, as conversas são bastante esporádicas.

Gráfico 4 - Com que frequência seu líder/supervisor conversa com a equipe?

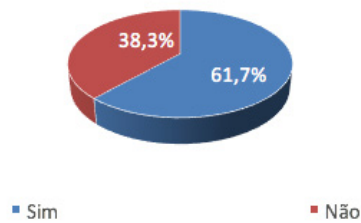


O objetivo do artigo não é criar regras, mas perceber em que momentos deixamos escapar a oportunidade de manter viva a comunicação entre líderes e liderados e como o silêncio da liderança e da organização influenciam na mesma atitude por parte dos empregados.

Não se trata necessariamente de um processo equilibrado, *in vitro*. Ao contrário, é um processo *in vivo*, que é construído a partir da dinâmica da organização e de muitos outros aspectos que se entrelaçam (...) (MANSI, 2014, p. 46).

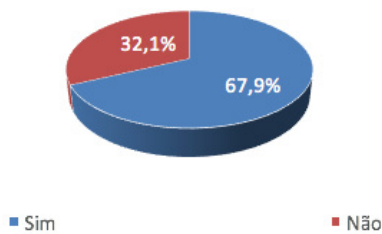
Afinal, do outro lado da mesa há um empregado que, muitas vezes, está aberto ao diálogo e a liderança não pode perder a oportunidade de ouvi-lo. Sobre a participação dos empregados, 61,7% dos entrevistados responderam que se sentem à vontade para conversar com a liderança sobre questões de empresa.

Gráfico 5 - Durante essas conversas com seu líder/supervisor, você se sente à vontade para falar sobre as questões da empresa?



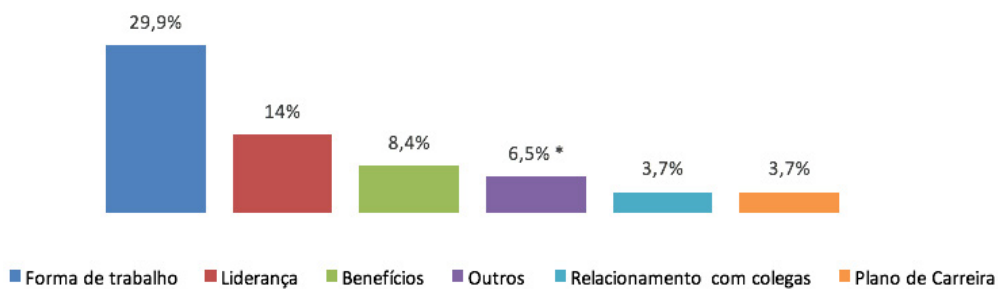
O que merece nossa atenção é como o medo pode ser um grande influenciador durante a conversa com a liderança. Lembrando que o silêncio do tipo defensivo ocorre quando o empregado evita transmitir “más notícias”, porque receia ser repreendido ou penalizado pelo seu superior. Na pesquisa, quase 70% dos entrevistados afirmaram que já optaram em não dizer algo ao seu líder por medo de retaliação.

Gráfico 6 - Durante uma conversa com seu líder, você já optou por não dizer algo com medo de retaliação?



Diante desse número, quais seriam os temas mais evitados pelos empregados? Para concluir a pesquisa, 107 participantes responderam a última pergunta:

Gráfico 7 - Existem assuntos relacionados à empresa que você não se sente à vontade de falar com seus líderes? Quais?



* Foram apontados assuntos como política, machismo, opção sexual e nepotismo.

Tendo o maior índice (29,9%), os entrevistados alegaram que não se sentem à vontade para falar sobre a divisão de trabalho, planejamento, prazos de entrega, entre outros assuntos. Já com 14% das menções,

temas relacionados à liderança também não são tratados pelos empregados. A seguir, algumas respostas dissertativas:

“Quase todos os assuntos relacionados à empresa ou ao setor não podem ser claramente abordados com o líder, pois esse claramente não está interessado na melhoria do setor que ele lidera, nem no desenvolvimento da organização como um todo, apenas no próprio crescimento profissional e salarial.”

“Sim, não me sinto à vontade para falar sobre diversos assuntos, inclusive opiniões sobre o andamento do trabalho e dia a dia da empresa.”

“Qualquer coisa que aponte um erro da parte deles somos retalhados depois, com demissões, como já ocorreu.”

Considerações finais

Entre seus diversos objetivos, a comunicação com empregados cumpre um papel estratégico para a organização quando estimula o diálogo contínuo entre as diversas áreas da empresa. Ocorre que quando o outro envolvido nesse diálogo escolher o silêncio, temas essenciais para o desenvolvimento da organização, como os apontados na última pergunta da pesquisa, não serão mapeados e, conseqüentemente, irão ficar sem avaliação. Cabe ao líder estar atento não só em “ouvir” esse silêncio, como também observar como sua forma de liderança pode ser uma das razões para esse mutismo. Uma liderança atenta e participativa possibilita que sua equipe tenha liberdade para falar sobre os mais variados temas sem que sofra retaliação. Afinal, silêncio só é benéfico no momento da escuta atenta dos empregados.

Referências

- ANTUNES, R. Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1998, 5ª ed.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014
- DYNE, Linn Van; ANG, Soon; BOTERO, Isabel C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, v. 40, n. 6, p. 1359-1392, 2003.
- GROYSBERG, Boris e SLIND, Michael. The Silent Killer of Big Companies. Boston, EUA: Harvard Business Review, 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/the-silent-killer-of-big-companies>. Acesso em 8 Jul. 2017
- KAPFERER, Jean-Noël. Boatos: o meio de comunicação mais velho do mundo. Lisboa: Publicações Europa-America, 1987
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus editorial, 2003
- MANSI, Viviane. Comunicação, Diálogo e Compreensão nas organizações. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014
- LATORRE, Sidney Zaganin. Mas, afinal, o que é essa tal de organização? São Paulo: Editora Senac, 2015
- REGO, Arménio. Comunicação Pessoal e Organizacional-Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo, 2010
- WOOD JR, Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. São Paulo: Revista de Administração de Empresas FGV-EAESP, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992