

COMUNICAÇÃO

# Do discurso à prática

As empresas intensificam os processos internos de divulgação de informações como estratégia para engajar os funcionários e melhorar os resultados do negócio

Por *Anna Carolina Oliveira*



BAIXE O APLICATIVO GRATUITO BLIPPAR E LEIA UMA ENTREVISTA SOBRE ÉTICA NAS EMPRESAS COM O HISTORIADOR **LEANDRO KARNAL**

**E**m tempos de escândalos da Lava-Jato, a demanda por transparência cresce na sociedade. Pesquisas mostram que os cidadãos pedem mais acesso a dados para fiscalizar a gestão pública e a administração das estatais. Essa cobrança se estende a informações tão diversas quanto a origem dos produtos comercializados e a forma como são fabricados, a composição de alimentos e bebidas e o acesso aos dados do registro médico do próprio paciente. “Fomos invadidos pela questão ética. A preocupação com ambientes de regras claras e de base legal deixou de ser um anseio vago ou filosófico e entrou na lista de prioridades”, diz **Leandro Karnal**, historiador e professor na **Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)**. É uma onda que parece extrapolar o âmbito político e, inevitavelmente, começa a chegar às empresas.

De acordo com uma pesquisa de 2015 da consultoria Deloitte, a transparência e a confiança são elementos críticos para transmitir credibilidade e manter não só o poder de atração das companhias mas também o acesso a investimentos. Entre as motivações para a estruturação da governança corporativa, o aumento da transparência e a melhoria da qualidade das informações foram indicados por

84% das 103 empresas participantes, seguidos da profissionalização da gestão (71%). “Antes, o comprometimento com a transparência e com a ética era discursivo, mas isso está mudando. Ética é prática”, diz o acadêmico.

### O papel da liderança

Entre as empresas que integram este Guia existe essa mesma percepção. “Por causa da pressão do mercado e do cenário político, as organizações estão mais preocupadas com esse tema”, diz Joel Dutra, professor na Fundação Instituto de Administração (FIA) e um dos coordenadores deste Guia. Na comparação dos dados das 150 Melhores com as 195 que ficaram de fora da edição, nota-se uma diferença considerável em relação às práticas de comunicação sobre ocorrências na cadeia produtiva: enquanto 94,7% das classificadas adotam alguma medida de divulgação interna, apenas 74,4% das demais têm esse tipo de prática. “O aspecto crítico da comunicação está no corpo de gestores: empresas cuja liderança tem abertura ao diálogo com o time naturalmente estabeleceram uma cultura com base na transparência”, afirma Joel.

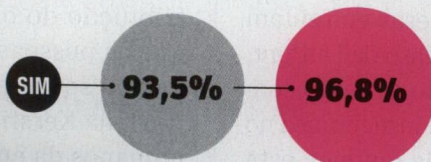
O Sebrae Paraná é um exemplo. Há um ano, a instituição iniciou um programa de revitalização da comunicação — e um dos pilares é justamente o desenvolvimento das lideranças. “A confiança no

## NA PONTA DA LÍNGUA

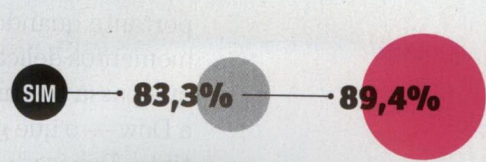
O NÍVEL DE INFORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DAS 150 MELHORES SOBRE AS NOTÍCIAS DE SUA EMPREGADORA TEM CRESCIDO. VEJA COMO OS MAIS DE 100000 ENTREVISTADOS NESTE GUIA RESPONDERAM ÀS PERGUNTAS ABAIXO EM DUAS EDIÇÕES DA PESQUISA

● 2016 | ● 2017

\* EU ME SINTO PREPARADO PARA FALAR COM AMIGOS E FAMILIARES QUANDO ME PERGUNTAM SOBRE A EMPRESA



\* O QUE A EMPRESA DIVULGA NOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO É DE FATO O QUE VIVEMOS NO DIA A DIA DE TRABALHO



Simone Bianche, diretora de RH da DuPont, em Barueri (SP): as informações são transmitidas para todo mundo ao mesmo tempo

## COMUNICAÇÃO

## ALTO-FALANTE

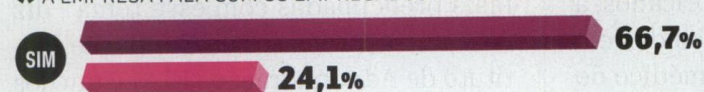
AS MELHORES COMPANHIAS PARA TRABALHAR ESTÃO PRECUPADAS EM DISSEMINAR AS INFORMAÇÕES DE MANEIRA ÁGIL PARA TODA A EQUIPE

● 150 MELHORES | ● NÃO CLASSIFICADAS

\* OS FUNCIONÁRIOS SÃO DIRETAMENTE COMUNICADOS SOBRE OCORRÊNCIAS INTERNAS



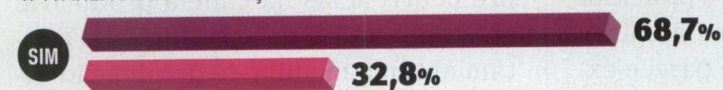
\* A EMPRESA FALA COM OS EMPREGADOS ANTES DE COMUNICAR À IMPRENSA



\* OS GESTORES SÃO ORIENTADOS SOBRE COMO REPASSAR INFORMAÇÕES



\* A ÁREA DE COMUNICAÇÃO ESTÁ DISPONÍVEL PARA RECEBER QUESTIONAMENTOS



\* A EMPRESA MOSTRA AOS EMPREGADOS QUAIS FORAM AS SOLUÇÕES ADOTADAS PARA RESOLVER AS OCORRÊNCIAS



gestor é fundamental para estabelecer uma cultura transparente. Ajuda a estreitar o diálogo e a gerar empatia”, diz Alba Anastacio Soares, gerente de RH do Sebrae Paraná. Além de ações como o café com a diretoria, os líderes são instruídos sobre como repassar o conteúdo no dia a dia, atuando, inclusive, no processo de recrutamento interno. “Eles podem ser convidados a participar explicando o perfil da vaga, pedindo feedback dos participantes sobre a seleção e se dispendo a conversar individualmente com os que não foram selecionados.”

### Dados oficiais

O acesso a informações é ainda mais importante quando as empresas enfrentam momentos delicados. É o caso da DuPont, que passa por um processo de fusão com a Dow — o que gera muita insegurança no time. Por isso, a indústria química está

cuidando ainda mais de perto da comunicação. Há três anos, a companhia ainda operava no modelo tradicional: as novidades eram repassadas, aos poucos, dos níveis mais altos para os mais baixos. Hoje não é mais assim. “Recebo as notícias junto com o diretor, junto com meu par e, às vezes, até junto com o mercado”, diz Simone Bianche, diretora de RH da DuPont. Até as novidades dos órgãos reguladores responsáveis pelos trâmites da fusão (algo de nível estratégico) chegam a todos ao mesmo tempo. A intenção é evitar o típico burburinho e diminuir a ansiedade dos funcionários. Mas, por ser tão amplo, o processo precisa ser cuidadoso. “Só divulgamos dados concretos, e não os que ainda estão em discussão”, afirma Simone.

Um estudo sobre futuro do trabalho feito pela consultoria Korn Ferry Hay Group, de 2017, mostra que munir os colaboradores com dados oficiais sobre a estratégia de remuneração é mais seguro do que ficar refém das informações sobre remuneração disponíveis na internet — que nem sempre são confiáveis. “A transparência na remuneração é algo que toda organização, mais cedo ou mais tarde, precisará promover. Tanto pelo perfil questionador dos novos profissionais quanto pelo efeito da mídia social e da tecnologia”, diz Marco Santana, especialista em remuneração na Korn Ferry Hay Group. “As pessoas compartilham informações, então, em vez de escondê-las e sofrer as consequências de uma divulgação errada, as empresas deveriam se adiantar e falar abertamente sobre o assunto.” Foi isso o que levou a multinacional SAP a abrir o plano de cargos e a divulgar a remuneração para todo mundo. O que já é realidade na matriz na Alemanha foi colocado como meta para 2020 na SAP Labs Latin America, com sede em São Leopoldo (RS). “Hoje, os gestores já têm uma comunicação aberta com os times sobre a distribuição do orçamento. Isso faz com que as pessoas tenham outro entendimento sobre as práticas de RH”, diz Adriana Kersting, diretora de recursos humanos da empresa.

## Adultos e maduros

Discutir a transparência passa, inevitavelmente, pelo debate sobre a maturidade e por uma dúvida: será que os funcionários estão preparados para tudo o que a empresa tem a dizer? Na maioria dos casos, a resposta é sim. O que as empresas precisam fazer é ter bom senso e tranquilidade na hora de compartilhar informações delicadas e sigilosas. “Ser ético não é divulgar tudo. Quem faz isso não é mais transparente do que o outro, é apenas boquirroto”, diz **Leandro Karnal**.

Encontrar o equilíbrio, no entanto, é uma tarefa complexa — e cada organização, de acordo com as necessidades dos empregados e do negócio, desenvolve uma maneira própria de fazer isso. A cooperativa de crédito Sicredi tem de lidar com questões contraditórias. “Não podemos dar informações antes da hora para nossos concorrentes, mas, ao mes-

mo tempo, temos um compromisso de transparência com os empregados”, diz Carlos Magni, diretor executivo de gestão de pessoas. A saída é tratar todos como adultos — e mostrar que a instituição confia neles, como fizeram ao anunciar uma nova regulamentação do setor, a exigência de pagamento de IOF, antes isento para cooperativas. A mudança obrigou o Sicredi a rever alguns custos para não prejudicar os negócios. “Se não compartilhássemos o momento de dor, correríamos o risco de infantilizar os funcionários e, pior do que isso, de perder o comprometimento com o que viesse pela frente”, afirma Carlos. Um perigo enorme num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e no qual as pessoas anseiam por informações, feedbacks, e se incomodam com segredos discutidos a portas fechadas — ainda mais quando eles afetam sua vida e sua carreira. ✖