

27/01/2016 - 05:00

Crise exige comunicação aberta com funcionários

Por **Leticia Arcoverde**



Roberta Soares, diretora de estratégia da Novelis, diz que os profissionais precisam entender a conexão entre aquilo que entregam e os resultados da companhia
Custos maiores, volumes de vendas menores e margem mais apertada. O cenário de crise econômica que impactou os números das empresas em 2015 deve continuar a afetar os resultados ao longo deste ano. Embora comunicar esses dados para o mercado seja uma preocupação das companhias, nem sempre elas se dedicam a fazer o mesmo com os próprios funcionários.

Há um movimento, entretanto, de melhorar essa relação, com o objetivo de deixar os empregados mais a par da situação da organização e engajá-los com mais firmeza na produção dos resultados. Além, é claro, de minimizar o trauma caso as dificuldades gerem consequências como cortes de pessoal. Com isso em mente, empresas estão abrindo seus números e buscando maneiras de aproximar os funcionários da estratégia.

Uma pesquisa da consultoria Aon, que mediu o engajamento dos profissionais brasileiros ao longo do ano passado, aponta para uma queda na satisfação no quesito comunicação interna. Na opinião de Bruno Andrade, responsável pela área de consultoria em engajamento da Aon Brasil, o dado reflete a crise econômica, que exige uma comunicação mais reforçada do que aquela que vinha sendo feita até então pelas empresas. "Nessa situação, o funcionário fica vulnerável à informação que vem de fora. Se a empresa deixa essa lacuna aberta, ela vai ser preenchida com um elemento mais negativo, porque o momento econômico é ruim", diz.

Para o consultor, existe um receio cultural nas empresas brasileiras, que muitas vezes resulta na centralização da informação. "Se a companhia não vai bem, ela vai tomar medidas e o funcionário só vai sentir a consequência delas. É muito mais lógico garantir que ele entenda o contexto disso tudo", diz.

Apresentar os números da companhia, e o que está por trás deles, é um dos objetivos da rede de varejo Leroy Merlin, que vem intensificando esse tipo de comunicação nos últimos anos. A ação mais recente foi a inclusão de um treinamento on-line que ensina funcionários de diversas áreas e níveis a ler os

demonstrativos financeiros. Apesar de não ser obrigatório, cerca de 800 pessoas assistem à aula por ano. A empresa também desenvolveu um jogo de tabuleiro que simula as contas da companhia e no qual, ao longo de cerca de cinco horas, os funcionários precisam aumentar receitas e diminuir despesas.

Segundo o diretor de treinamento e desenvolvimento, Weber Niza, a empresa sempre buscou nutrir uma cultura de transparência em relação aos resultados - o relatório de vendas, por exemplo, sempre foi pendurado nas lojas. Há cerca de três anos, contudo, todos os números passaram a ser apresentados, mensalmente, pelo diretor de cada unidade aos funcionários. "O demonstrativo tem 120 linhas e o gestor apresenta uma versão simplificada, comparando com resultados anteriores", diz Niza.

A estratégia cumpre vários objetivos, a começar por deixar o funcionário mais ciente do impacto que o seu trabalho tem nos resultados. Além de mostrar quais foram as alavancas do sucesso de um mês bom, a prática destaca para os empregados onde eles podem cortar despesas. Nesse momento de crise, Niza já percebeu que a estratégia gera ganhos de eficiência, aproveitamento de recursos e melhores negociações de vendas. "O funcionário tem influência em todas as linhas do demonstrativo. Mesmo as coisas mais simples podem fazer a diferença em um momento de restrição", diz.

Outro ponto importante é reforçar o impacto dos números na remuneração variável. "Assim, o funcionário compreende que o retorno vem do comportamento dele e não cai do céu". Isso acaba tendo impacto nos índices de retenção, questão relevante no segmento de varejo, onde o turnover é naturalmente alto. Muitas vezes, basta oferecer um pequeno aumento no salário fixo para seduzir um profissional da concorrência. Se o funcionário compreende as políticas e os benefícios da empresa, no entanto, ele é capaz de colocar a mudança "na ponta do lápis" e saber quando ela realmente vale a pena.

Ainda que seja mais importante durante a crise, na opinião de Andrade, da Aon, essa abordagem também responde a uma demanda crescente dos últimos anos, quando a informação passou a circular com cada vez mais velocidade. "As empresas estão fazendo isso porque as pessoas querem mais direcionamento", diz. Muitas vezes, o mesmo tipo de informação destinada ao mercado é suficiente para ampliar o entendimento que o funcionário tem da empresa. Cabe aos líderes ou à companhia, no entanto, saber empacotar esses dados. "O número é frio, a narrativa do gestor é que traz o contexto", diz.

No site de comércio eletrônico MercadoLivre, os principais executivos do grupo adotaram essa tarefa. A empresa de origem argentina promove regularmente encontros presenciais e on-line com os líderes das operações para apresentar os resultados aos funcionários - e parte desse tempo também é usado para responder perguntas.

A cada trimestre, por exemplo, após a divulgação dos resultados financeiros para o mercado, o diretor financeiro do grupo grava um vídeo explicando os números para as equipes. "Sempre tivemos o cuidado de deixar as pessoas cientes do que está acontecendo na empresa, mas ao longo do tempo fomos aperfeiçoando as práticas", diz Helen Menezes, gerente de RH do MercadoLivre.

Na operação brasileira, o contato é direto. Helisson Lemos, comandante da unidade local, promove bimestralmente uma sessão presencial com todos os funcionários, na qual ele fala sobre os resultados alcançados no período e a estratégia da empresa. Os profissionais podem, ao fim, fazer perguntas. Nos últimos dois anos, o chamado "Café no Mercado" passou a acontecer com frequência maior e, no ano passado, começou a aceitar perguntas prévias por e-mail, onde os funcionários têm a opção de não se identificar.

Segundo Helen, as questões são variadas, reunindo principalmente perguntas relacionadas à estratégia. Em 2015, dúvidas sobre como a empresa está atuando para atravessar a crise surgiram, apesar de o MercadoLivre ter registrado crescimento nos últimos trimestres. "Mesmo com um ano positivo para a empresa, falamos sobre o que estamos fazendo de forma preventiva", diz. Desde o ano passado, o CEO global da organização também faz uma sessão on-line mensal com o mesmo intuito, onde costuma receber 50 perguntas por evento e responder entre 10 e 15 delas.

Encontrar maneiras mais diretas de comunicar a estratégia da companhia também é um objetivo que ganha importância no período de crise, quando o desafio de alcançar os resultados desejados se torna ainda maior. Foi com isso em mente que a fabricante de alumínio Novelis começou a usar um sistema de gestão com foco maior no atingimento de metas, fruto de uma decisão da empresa de buscar mais competitividade.

Nesse modelo, as metas de longo prazo da organização são desdobradas visualmente e conectadas a 380 indicadores. O sistema se atualiza para apontar se elas estão no "vermelho", "amarelo" ou "verde". Mensalmente, as áreas se reúnem para discutir como podem passar de amarelo, por exemplo, para verde.

Para a diretora de estratégia e desenvolvimento de negócios, Roberta Soares, o sistema, disponível para todos os gestores até o nível de coordenação, ajuda os profissionais a entender a conexão entre aquilo que eles entregam e os resultados da companhia. Além disso, facilita o entendimento de indicadores como inovação, que antes não eram tão nítidos quanto os de mais fácil leitura, como volume de vendas. "Em uma época de crise, ajuda ter clareza de onde se precisa chegar e qual o valor da contribuição de cada um", afirma Roberta.