ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE MAUÁ
EXTENSÃO "E.E. JOÃO PAULO II"

ANA KELLY FELIX DE SOUZA
JESSICA ROSALVA DA SILVA DAMASCENO
JULIA OLIVEIRA DAMASCENO
KESSIA ALMEIDA DOS SANTOS
LUANA ARAÚJO SILVA
VICTORIA KAROLINE FERREIRA DIAS
YAN ALENCAR DE SOUZA

O PODER DA COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE NOS RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAR COLABORADORES

Mauá – SP
Junho/2025

ANA KELLY FELIX DE SOUZA
JESSICA ROSALVA DA SILVA DAMASCENO
JULIA OLIVEIRA DAMASCENO
KESSIA ALMEIDA DOS SANTOS
LUANA ARAÚJO SILVA
VICTORIA KAROLINE FERREIRA DIAS
YAN ALENCAR DE SOUZA

O PODER DA COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE NOS RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAR COLABORADORES

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Escola Técnica Estadual de Mauá como requisito para a obtenção do título de técnico em Administração.

Orientadora do projeto: Prof.ª Ma. Cláudia Emanoela Bonfim

Mauá – SP
Junho/2025

ANA KELLY FELIX DE SOUZA
JESSICA ROSALVA DA SILVA DAMASCENO
JULIA OLIVEIRA DAMASCENO
KESSIA ALMEIDA DOS SANTOS
LUANA ARAÚJO SILVA
VICTORIA KAROLINE FERREIRA DIAS
YAN ALENCAR DE SOUZA

O PODER DA COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE NOS RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAR COLABORADORES

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Escola Técnica Estadual de Mauá como requisito para a obtenção do título de técnico em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em: 13/06/2025.

Banca examinadora:

_____
Prof.ª Ma. Cláudia Emanoela Bonfim, ETEC de Mauá – Orientadora

_____
Prof. (Título) Nome do Professor, ETEC de Mauá – Avaliador

_____
Prof. (Título) Nome do Professor, ETEC de Mauá – Avaliador

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, que nos apoiaram, incentivaram com toda atenção e compreensão durante esse processo.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de conclusão de curso foi possível graças ao apoio de várias pessoas, as quais expressamos nossa sincera gratidão:

Ao corpo docente do curso de Administração, cujo nos ensinaram com os fundamentos acadêmicos, permitindo-nos alcançar esta conquista.

Aos participantes das pesquisas, que possibilitaram a obtenção de dados, objetivando colaborar com o processo de elaboração do trabalho.

Aos nossos colegas que tornaram a nossa trajetória mais leve, oferecendo suporte constante e incentivo em todos os momentos.

Por fim, agradecemos a todos que prestaram contribuição para concretização deste trabalho acadêmico.

“Todos podem ver as táticas de minhas conquistas, mas ninguém consegue discernir a estratégia que gerou as vitórias.”

(Sun Tzu)

RESUMO

A temática aborda a influência da comunicação transparente aplicada pelos Recursos Humanos, na qual implica diretamente na motivação dos colaboradores pertencentes à corporação. Entretanto, esta prática deve ser aplicada na gestão de pessoas, identificando e traçando estratégias que auxiliem na construção de um clima organizacional saudável, objetivando desfrutar de um ambiente ético e produtivo. Ademais, foi investigado os desafios evidentes na implementação destas práticas, exemplificado através da rigidez proveniente aos valores, bem como o equilíbrio entre a transparência e a confidencialidade. Além destes, demonstra os benefícios, como a retenção de talentos e a minimização do *turnover*. A pesquisa também identificou que ações como avaliação contínua, acessibilidade à informação, treinamentos para *coaching* e *mentoring*, e políticas definidas são parâmetros eficazes para consolidar a cultura da transparência nas organizações. Nesse sentido, a fim de mitigar tal ocorrência, foi elaborado uma plataforma de *feedback* que possibilita o funcionário a abordar detalhadamente sua crítica com relação ao seu setor, ou a empresa como um todo. Além disso, há filtros nas informações similares e suas classificações, possibilitando a visibilidade da corporação e consequentemente na aplicação de projetos de melhorias nas defasagens, estes que serão acordadas através de uma convenção do departamento. A metodologia utilizada para assegurar esse projeto, foi a aplicação de questionários à colaboradores e entrevista com uma profissional de Recursos Humanos, realizados no estado de São Paulo. Os resultados destas aplicações supramencionadas apontam as práticas essenciais para aplicação de uma nova cultura, a qual contemple a transparência como um alicerce primordial em sua base, assim também reforçando esta como um método para superar dificuldades e no fortalecimento das relações internas, por conseguinte alcançando melhores resultados institucionais.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Comunicação. Clima Organizacional. Treinamento. Relações internas.

ABSTRACT

The topic addresses the influence of transparent communication applied by Human Resources, which directly impacts the motivation of employees within the corporation. However, this practice must be applied to people management, identifying and developing strategies that help build a healthy organizational climate, aiming to enjoy an ethical and productive environment. Furthermore, the evident challenges in implementing these practices were investigated, exemplified by the rigidity of values, as well as the balance between transparency and confidentiality. Furthermore, the study demonstrates benefits such as talent retention and minimized turnover. The research also identified that actions such as continuous assessment, accessibility to information, coaching and mentoring training, and defined policies are effective parameters for consolidating a culture of transparency within organizations. Therefore, to mitigate this occurrence, a feedback platform was developed that allows employees to address in detail their criticisms regarding their department, or the company as a whole. Furthermore, filters are applied to similar information and its classifications, enabling corporate visibility and, consequently, the implementation of improvement projects for gaps, which will be agreed upon through a departmental agreement. The methodology used to ensure this project was the administration of questionnaires to employees and an interview with a Human Resources professional, conducted in the state of São Paulo. The results of these aforementioned applications point to essential practices for implementing a new culture, one that considers transparency as a fundamental foundation, thus reinforcing it as a method for overcoming difficulties and strengthening internal relationships, thus achieving better institutional results.

Keywords: Human Resources. Communication. Organizational Climate. Training. Internal Relations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11
1.1 Problema de pesquisa 11
1.2 Justificativa 11
1.3 Objetivo geral 11
1.4 Objetivos Específicos 12
1.5 Hipótese 12
1.6 Metodologia 12
1.7 Estrutura do Projeto 12
2 FUNDAMENTOS DE TRANSPARÊNCIA EM RECURSOS HUMANOS 14
2.1 Origem dos Recursos Humanos 14
2.2 Conceito de transparência e seus princípios 14
3 IMPACTO DA TRANSPARÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES 16
3.1 Relação entre transparência e confiança organizacional 16
3.2 Efeitos da transparência sobre o engajamento e a satisfação no trabalho . 17
4 PRÁTICAS TRANSPARENTES EM RECURSOS HUMANOS 18
4.1 Políticas e processos claros de comunicação 18
4.2 Acesso à informação sobre desempenho e progresso de carreira 19
4.3 Transmissão de decisões e mudanças organizacionais 20
5 DESAFIOS E BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA 22
5.1 Resistência à mudança dentro da organização 22
5.2 Gestão de informações sensíveis e privacidade 23
5.3 Equilíbrio entre transparência e confidencialidade 24
6 BENEFÍCIOS DA TRANSPARÊNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO 25
6.1 Melhoria na retenção e atração de talentos 25
6.2 Redução de conflitos e mal-entendidos 28
6.3 Aumento da colaboração e do trabalho em equipe 31
6.4 Redução de rotatividade 33
7 ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A TRANSPARÊNCIA EM RECURSOS HUMANOS 36
7.1 Melhores práticas e ferramentas para comunicação eficaz 36
7.2 Treinamento e desenvolvimento para líderes e gestores 37
7.3 Avaliação e *feedback* contínuo 40

7.4 Modelos de gestão 43
8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 47
8.1 Abordagem metodológica 47
8.2 População e a amostra 47
8.3 Instrumentos de coleta de dados 47
9 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 48
10 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 52
10.1 Justificativa da proposta 52
10.2 Descrição da proposta 52
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS 53
REFERÊNCIAS 54
APENDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO A COLABORADORES 56
APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DA ÁREA 57
APENDICE C - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DA ÁREA 58

1. INTRODUÇÃO

Notoriamente, o modelo de gestão de pessoas utilizado pelas organizações impacta diretamente no sucesso delas. Nesse sentido, o departamento de Recursos Humanos surge como um intermediário entre as relações interpessoais, podendo criar um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico, impactando positivamente no engajamento e produtividade dos colaboradores.

Pode-se entender transparência como a comunicação assertiva e aberta a todos os envolvidos, desde gestão até funcionários, que pode promover a confiança e colaboração.

Ainda nesse contexto, pesquisas da Deloitte (empresa de consultoria e consultoria tributária) indicam que colaboradores engajados apresentam maior satisfação no trabalho, bem como predispostos ao comprometimento com as metas da organização, alcançando resultados satisfatórios individuais e coletivos. Entretanto, a ausência da transparência pode gerar o efeito contrário, trazendo desconfiança, desmotivação e *turnover* (alta rotatividade de funcionários). Diante desse exposto, se faz necessário investigar profundamente a relação entre a transparência dos Recursos Humanos e seu impacto na motivação dos colaboradores.

1.1 Problema de pesquisa

Como a comunicação transparente na gestão dos recursos humanos impacta no engajamento dos colaboradores?

1.2 Justificativa

Como justificativa, apresenta-se dados que questionam como ambientes corporativos transparentes influenciam de forma positiva na satisfação dos funcionários, consequentemente, reduzindo a rotatividade. É de suma importância entender essa correlação, para que se possa desenvolver estratégias para melhorar o clima organizacional e motivar o impulsionamento dos resultados positivos na corporação.

1.3 Objetivo geral

- Demonstrar os efeitos das práticas de transparência na comunicação aplicadas pelo Recursos Humanos.

1.4 Objetivos Específicos

- Relacionar os principais desafios na aplicação de práticas transparentes;
- Estudar meios de implantar políticas transparentes e processos claros de comunicação, de modo que reduza a rotatividade, mas não quebre o sigilo;
- Traçar estratégias para motivar e promover a transparência na comunicação com os colaboradores.

1.5 Hipótese

A transparência do departamento de Recursos Humanos, quando aplicada nas políticas e práticas organizacionais, desempenham um papel crucial na motivação dos colaboradores, tornando-se ainda mais eficazes quando estabelecidas junto a implementação de práticas estratégicas. As mesmas podem ser exemplificadas através de programas de recompensas, capacitação de profissionais e a promoção de um ambiente organizacional adequado. Essa combinação sucede em satisfação, engajamento e aumento significativo na produtividade.

1.6 Metodologia

Para a validação da hipótese supracitada, foi elaborada uma pesquisa de campo qualiquantitativa no estado de São Paulo, utilizando um questionário para coletar opiniões de funcionários a respeito de gestão e práticas organizacionais em diversas empresas da região. Ademais, ocorreram entrevistas qualitativas com profissionais atuantes da área de Recursos Humanos, que disponibilizaram insights, experiências e suas percepções sobre como a comunicação transparente impacta no engajamento dos colaboradores, e foi feito pesquisas em livros como “Comportamento humano no trabalho” (Vol.1 e 2).

1.7 Estrutura do Projeto

O projeto está estruturado em 8 capítulos, abordando aspectos detalhados sobre os Recursos Humanos, bem como, a sua influência quando aplicado a transparência em suas práticas. Entre os capítulos 2 até o 7 é apresentado a origem e evolução do RH, a influência da transparência para a motivação organizacional, políticas de comunicação, acesso à informação de desempenho, planos de carreira, obstáculos a transparência e o equilíbrio entre confidencialidade e transparência, é proposto soluções para cada desafio, considerando a ética e a segurança das informações., aponta benefícios que aumentam a produtividade e o bem estar organizacional, e por fim e sugerido ferramentas, práticas e estratégias que ajudam a estruturar um ambiente motivador e transparente.

O capítulo 8 – Procedimentos metodológicos: Detalha a abordagem qualiquantitativa e os instrumentos de coleta: entrevistas e questionários aplicados a colaboradores do Estado de São Paulo. Visando mapear a percepção dos profissionais sobre a atuação do Recursos Humanos em relação a transparência e motivação.

2 FUNDAMENTOS DE TRANSPARÊNCIA EM RECURSOS HUMANOS

2.1 Origem dos Recursos Humanos

Usualmente, a expressão Recursos Humanos é utilizada para se referir aos indivíduos como capital humano de uma organização, sendo o meio de produção para expandir as atividades. Ademais, ressalta-se que o capital humano é o principal recurso para as organizações colocarem suas tarefas em prática e que sem esses, não haveria organizações.

Com o início do século XX, as organizações sentiram necessidade de um setor que intermediasse a relação entre empregador e colaborador. Denominada inicialmente de Relações Industriais, a área de Recursos Humanos se transformou mais tarde no contato entre a administração e a psicologia, após Elton Mayo descobrir que a motivação do colaborador estava explicitamente ligada ao sentimento de pertencer aos grupos.

Este setor se destaca e permanece, apesar das inúmeras transformações, inserido nas instituições, devido a sua ampla visão e ao destaque que deu aos colaboradores, sendo indispensável para iniciar uma análise do desenvolvimento das organizações no último século. Assim, o Recursos Humanos também foi responsável por um novo espaço organizacional, que torna os processos mais humanizados e burocráticos, como na década de 1990 com o surgimento do departamento de recrutamento e seleção.

É possível entender que a composição do trabalho nas organizações atuais, estruturada pela técnica e da globalização, vem fornecendo a possibilidade de uma focalização e respeito de uma nova função e prestígio ao setor de Recursos Humanos, onde as organizações têm seu início nos indivíduos, entendendo que o trabalho é dado por esses e que a resultado é comprometido às pessoas. Assim, afirma-se que o elemento primordial das organizações são as pessoas.

2.2 Conceito de transparência e seus princípios

A transparência nos Recursos Humanos é um conceito que reflete a ação de comunicações claras e práticas organizacionais. Em conceito empresarial, esse conceito se refere à disponibilidade das informações de interesse de todos os colaboradores, incluindo avaliação de desempenho, oportunidade de carreiras, entre outras políticas internas. Ao adotar uma conduta transparente, ela não só promove a lealdade e confiança, como fortalece o engajamento e produtividade da equipe.

A transparência envolve que as informações sejam expostas de maneira clara e compreensível, permitindo que independentemente do nível de formação, cada colaborador entenda sem dificuldades. Essa clareza é necessária para que os colaboradores se sintam informados e valorizados, visto que a desinformação gera desconfiança. Ademais, a acessibilidade das informações é um fator crucial da transparência. É preciso que os colaboradores tenham a disponibilidade de acessar a dados relevantes a qualquer momento, o que pode ser por meio de canais de canais de comunicação eficientes, como e-mails, reuniões regulares e intranets.

Outro ponto da transparência a ser citado é a pontualidade. As informações devem ser compartilhadas objetivamente, sem atrasos que possam gerar mal-entendidos ou proliferação de boatos. A veracidade das informações não pode ser negligenciada, pelo contrário, devem ser o mais claras e completas possíveis para não prejudicar a credibilidade da organização.

Além disso, transparência precisa ser uma troca mútua. Não só promover o máximo de informações claras possíveis, mas é dever da empresa valorizar o *feedback* dos colaboradores. Essa reciprocidade fortalece a confiança e a comunicação interna, além de promover a inclusão dos colaboradores no processo decisório, aumentando seu engajamento.

Ressalta-se que existe uma linha tênue entre clareza e confidencialidade. Diante desse fator, a ética precisa estar por trás de todo esse processo de transparência para garantir o sigilo das informações sensíveis. Assim, é possível garantir que a transparência não irá comprometer tanto a segurança da organização quanto do trabalhador.

Desse modo, a transparência nos Recursos Humanos é um elemento essencial para garantir um ambiente organizacional seguro e incentivar a produtividade. Ao abranger esses princípios, as organizações não somente criam confiança, mas constroem uma cultura organizacional que valoriza colaboração e comunicação, fatores que engajam seu colaborador.

3 IMPACTO DA TRANSPARÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

3.1 Relação entre transparência e confiança organizacional

A transparência organizacional tem como principal objetivo expor informações de forma clara e acessível, sendo um fator essencial para criar um ambiente de trabalho baseado em confiança. Em virtude de que a mesma busca a participação de todos os envolvidos em uma relação corporativa, bem como auxilia no clima organizacional, pode alcançar dessa maneira bons resultados em seus processos internos.

Nesse sentido, Heifetz (1994) afirma que a transparência é o alicerce primordial, no qual a confiança é construída, desse modo, em caso de a clareza ser utilizada como método na comunicação em uma empresa, consequentemente os efeitos externos e mudanças abruptas no cenário profissional, irão afirmar o comprometimento dos colaboradores com a sua corporação.

A partir disso, entende-se que através da posse dos colaboradores sobre informações de quais são as metas a serem alcançadas, mas também de qual seria a direção de sua empresa no mercado, os mesmos tendem a estarem mais envolvidos junto a equipe, ou seja, compreendem seu impacto no desempenho geral e auxilia no estímulo de todos os níveis hierárquicos restantes. Sendo assim, quando a informação flui de maneira assertiva, os colaboradores se sentem confortáveis e posteriormente irão realizar *feedbacks* para seus gestores, objetivando gerar melhorias na dinâmica da equipe, como a inovação de métodos para a resolução de problemas e a criação de novos projetos.

Notoriamente, a transparência se correlaciona juntamente a confiança organizacional, devido as taxas de retenção de talentos que acontecem quando este ato é estabelecido em sua cultura, desse modo, o mesmo é um dos principais índices de que a empresa está realizando investimentos em seus funcionários, criando um foco no ambiente de trabalho que estimula e que possui a motivação de seus funcionários.

Atualmente, as empresas buscam práticas e meios onde podem aplicar estratégias para alcançar essa meta, podendo ser facilmente visualizada pelo projeto “Salário Digno” implantado na empresa Natura &Co., onde os Recursos Humanos entraram com a ação de enaltecer e evidenciar a necessidade do colaborador como

prioridade, estimulando o trabalhador a compreender a sua importância na corporação, conforme informações supracitadas.

O método de recompensa demonstrado pela Natura &Co. neste projeto, oferece benefícios atrativos e competitivos para o mercado, sendo capaz por meio dos programas de desenvolvimento e treinamento, comunicados sobre oportunidades de progressão na carreira, bem como os objetivos e expectativas sobre suas responsabilidades, que influenciam diretamente aos envolvidos.

Por fim, pode-se entender que a transparência organizacional abrange além de um ato ético, visto que é uma estratégia benéfica tanto para a empresa, como para os colaboradores e terceiros (clientes), sendo um processo essencial para a corporação aderir, já que ela objetiva construir uma cultura sólida e resiliente, na qual auxilia diretamente a demonstrar uma imagem de boa influência, no mercado corporativo.

3.2 Efeitos da transparência sobre o engajamento e a satisfação no trabalho

A transparência aplicada em uma organização é um fator decisivo que auxilia diretamente na satisfação dos colaboradores, bem como no engajamento em suas tarefas. Ao promover um local onde a comunicação é compartilhada de modo assertivo, as corporações conseguem criar uma cultura de confiança. Através disso, Oliveira (2020), afirma que a transparência minimiza incertezas e evidencia a percepção de uma “justiça organizacional", este consequentemente eleva um comprometimento dos funcionários com os objetivos estabelecidos pela empresa e principalmente, de acordo com os valores compartilhados.

Além desse fator, a transparência possibilita que os funcionários se sintam importantes e envolvidos, principalmente em processos decisórios. Através de um estudo Santos; Lima (2021), evidenciaram que os colaboradores que notam a transparência atuada nas comunicações internas, apresentam índices maiores de satisfação no trabalho em comparação aos demais. Nesse sentido, a abertura nos comunicados auxilia diretamente no clima organizacional, contribuindo para o desempenho e engajamento coletivo.

Diante do exposto, é de extrema importância salientar o estabelecimento de práticas transparentes acompanhadas a ações sólidas que mostrem o compromisso do líder com esses valores. Em contrapartida, caso não haja um alinhamento entre o discurso e a prática, poderá desenvolver a desconfiança e a falta de engajamento, prejudicando os resultados da organização.

4 PRÁTICAS TRANSPARENTES EM RECURSOS HUMANOS

4.1 Políticas e processos claros de comunicação

As políticas e os processos claros de comunicação do RH (Recursos Humanos) são pilares essenciais para um eficiente funcionamento de uma organização, orientando a gestão e comportamento dos colaboradores. É um documento onde os planos e regras da empresa deverão estar bem definidas, pois irá conduzir as práticas de trabalho e o comportamento dos funcionários, garantindo que todos compreendam seus direitos, responsabilidades e expectativas na empresa, auxiliando a cumprir com a legislação trabalhista e regulamentações aplicáveis para que se torne um ambiente de trabalho produtivo e seguro.

Na construção das normas e procedimentos de RH de uma empresa, devem estar presentes condições como: plano de carreira, salários, benefícios e análises de desempenho do funcionário. Tem como função assegurar um tratamento igualitário entre os integrantes definindo um padrão de comportamento de todos os colaboradores da empresa, sendo esclarecidas a todos a conduta ideal em cada situação alistada pela gestão.

O manual de conduta tem função estratégica para a equipe na gestão de pessoal e facilita o entendimento dos colaboradores. Cada empresa gera seu manual de conduta conforme suas necessidades e culturas, sendo estes alguns dos tópicos utilizados: Missão, visão e valores da empresa; Código de ética e conduta profissional; políticas de inclusão e diversidade; Instruções de comunicação interna e externa; Procedimentos para contratação, avaliação e demissão; Normas de segurança no trabalho e saúde ocupacional.

Os processos de comunicação dos Recursos Humanos são os métodos e canais utilizados para a transmissão de informações importantes aos trabalhadores. Incluindo comunicação de políticas, mudanças da legislação, alteração de benefícios, e outras informações relevantes. Garantem que as informações sejam transmitidas de forma mais clara e compreensível possível, por meio de reuniões presenciais, intranet, aplicativos de comunicação interna, e-mails.

Ter polícias e processos de comunicações claras, contribuem diretamente ao ambiente de trabalho para que fique mais produtivo e harmonioso, isso porque os funcionários se sentem informados, respeitados e engajados, fortalecendo a confiança, reduzindo a rotatividade de pessoal e apoiando o cumprimento de

regulamentos e normas legais, o que é fundamental para o sucesso a longo prazo da empresa.

> “As organizações não podem existir sem a comunicação. Se não houver comunicação, os empregados não sabem aquilo que seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem dar instruções” (DAVIS, NEWSTROM, 1996, Vol.2 págs. 5).

Em suma, as políticas e os processos de comunicação claros em Recursos Humanos constituem um pilar fundamental para o sucesso organizacional. Ao proporcionar um ambiente de trabalho transparente, justo e equitativo, essas práticas contribuem para o aumento da satisfação dos colaboradores, a redução da rotatividade e o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. No entanto, é importante ressaltar que a implementação de políticas de RH eficazes exige um esforço contínuo e a adaptação às mudanças do cenário organizacional, e as comunicações devem ser claras para que não haja desentendimento e, sim, a satisfação de todos os colaboradores.

4.2 Acesso à informação sobre desempenho e progresso de carreira

Informações claras e transparentes sobre desempenho e desenvolvimento de carreira são cruciais para que os funcionários construam um caminho de sucesso. A transparência, aliada ao *feedback* construtivo, permite que os profissionais identifiquem seus pontos fortes, áreas a desenvolver e elaborem um plano de carreira alinhado aos seus objetivos e aos da organização.

Segundo Davis e Newstrom, para evitar barreiras, gestores devem considerar elementos verbais e não-verbais, além de utilizar ferramentas como *feedback* e reuniões. As redes de informação e a tecnologia, como e-mails corporativos, facilitaram o compartilhamento de informações e o trabalho remoto (Davis & Newstrom, 1996).

A gestão de desempenho é uma técnica que contém critérios para medir o resultado e analisar o desempenho individual e em grupo, alinhando o planejamento com as metas e estratégias da empresa, entendendo como está o nível de comportamento de cada colaborador melhorando a produtividade individual e de times, procurando entender qual o grau de satisfação e engajamento dos

colaboradores, aplicando gestão comportamental e com a ajuda da tecnologia de *software* de RH e Gestão Comportamental, esse processo fica mais prático e eficiente.

Progresso de carreira é a evolução contínua de um profissional durante sua trajetória, traçando um plano estratégico incluindo as etapas para alcançar suas metas e objetivos, identificando competências e habilidades.

Existem muitas abordagens para o desenvolvimento de planos de carreira, entre eles destacam-se projetos voltados ao autoconhecimento, que estimulam a reflexão sobre competências e valores; planos de formação e crescimento, que proporcionam oportunidades de desenvolvimento profissional; e planos baseados na produtividade, que vinculam o desenvolvimento da carreira aos resultados alcançados. A escolha do modelo ideal depende das características de cada organização e das necessidades dos seus colaboradores.

O avanço na carreira beneficia ambas as partes. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento, as empresas motivam seus colaboradores a buscar novos desafios e a se dedicarem mais aos seus projetos. Por sua vez, colaboradores engajados e satisfeitos com a carreira contribuem para o sucesso da organização, gerando maior produtividade e inovação.

O acesso a informações sobre desempenho e desenvolvimento de carreira torna-se um diferencial estratégico para o colaborador e para a organização, quando implementada de forma eficaz, torna-se um poderoso motor de transformação, promovendo o crescimento individual e coletivo. Ao definir objetivos claros, acompanhar o desempenho e fornecer *feedback* regular, pode-se identificar pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento. Ao investir no desenvolvimento dos seus talentos, as empresas constroem equipes mais comprometidas, produtivas e inovadoras, garantindo assim a sua competitividade no mercado.

4.3 Transmissão de decisões e mudanças organizacionais

A transmissão de decisões e mudanças organizacionais é um tema crucial no contexto corporativo contemporâneo, especialmente em um ambiente de negócios em constante transformação. A eficácia na gestão dessas mudanças não depende apenas de estratégias bem definidas, mas também de uma comunicação clara e envolvente com todo o grupo de interesse da organização.

Existem várias abordagens para a gestão da mudança organizacional. Um exemplo é o processo de ‘aprendizado de ida e volta’ onde é conduzido a se refletir as informações atuais e gerenciar as futuras mudanças, e esse processo aumenta as chances de os funcionários estarem mais preparados durante os processos de mudanças (Davis & Newstrom, 1996).

Para fazer um bom processo de mudança é importante seguir etapas, como um planejamento detalhado, identificando as responsabilidades e os recursos necessários, treinamento e suporte adequado aos funcionários, um monitoramento e avaliação que permite acompanhar o progresso permitindo ajustes e uma comunicação clara aos colaboradores para que eles saibam os benefícios das mudanças minimizando resistências.

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações durante as mudanças é a resistência dos colaboradores, que pode ser amenizada através de uma comunicação estruturada que explique claramente os objetivos da mudança e como ela beneficiará tanto a organização quanto os indivíduos envolvidos. Além disso, é crucial que os líderes estejam alinhados com as estratégias de mudança e que todos os colaboradores compreendam sua importância.

A transmissão eficaz de decisões e mudanças organizacionais é um processo complexo que requer planejamento cuidadoso, comunicação clara e envolvimento ativo dos colaboradores. Ao adotar modelos estruturados e focar na comunicação, as organizações podem não apenas facilitar a implementação das mudanças, mas também cultivar um ambiente mais colaborativo e adaptável às transformações necessárias no mercado atual.

5 DESAFIOS E BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA

5.1 Resistência à mudança dentro da organização

A resistência às mudanças dentro da organização é um episódio que ocorre frequentemente, pois as pessoas tendem a se acostumar com a estabilidade que suas rotinas e métodos de trabalho oferecem ao longo do tempo. Assim, quando uma mudança é sugerida, é esperado reações negativas e oposição dos colaboradores, podendo até mesmo iniciar uma cadeia de influência nos colegas (Bortolotti, Antunes, Andrade, 2008).

Uma das principais causas que motivam a resistência é o medo do desconhecido. Segundo Kotler e Schlesinger (2008),” as pessoas resistem à mudança quando não compreendem os motivos por trás dela ou quando temem que suas novas condições de trabalho sejam piores do que as atuais”. Além disso, a resistência se relaciona com a falta de consciência sobre a importância da mudança e os benefícios que ela pode trazer (Prosci, 2020).

Eckes (2005) afirma que “se a mudança está associada a perda, as pessoas só a aceitarão se duas coisas forem mostradas: primeira, que haja uma necessidade de mudança (senão a organização poderá morrer); segundo que haja um ganho para o indivíduo afetado pela mudança”. Portanto, é fundamental que a empresa informe os porquês e os benefícios que mudanças trarão.

A manifestação dessa oposição pode aparecer de diversas formas, como queixas formas ou até mesmo comportamentos passivos que podem gerar conflitos a longo prazo (Ebit, 2021). Para administrar essa resistência, é preciso que os líderes identifiquem os anseios dos colaboradores para executar uma conscientização estruturada sobre a importância de mudar.

Um método eficaz é possibilitar atividades que abordem os principais questionamentos dos colaboradores, como reuniões passivas onde eles possam expressar suas opiniões e se sentirem ouvidos. Para Kotter e Schlesinger (2008), “envolver os colaboradores no processo de mudança pode reduzir a resistência e aumentar o comprometimento com a nova direção da organização”.

Em suma, a resistência à mudança na organização é um evento que as organizações lidam regularmente, mas que pode ser mediado por meio de uma comunicação aberta, melhorias na liderança e uma abordagem mais proativa na

gestão da mudança. Quando as organizações entendem os motivos e os porquês do receio e resistência, podem gerir um ambiente mais receptivo às mudanças benéficas.

5.2 Gestão de informações sensíveis e privacidade

Com a crescente preocupação sobre proteção de dados, a gestão de informações sensíveis e privacidade se torna um tema relevante no setor de RH. A coleta desses dados deve ser feita a partir da concessão clara dos colaboradores, conforme determinado na LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) no Brasil.

Segundo Moura (2019), “a coleta e o armazenamento sem consentimento dos dados pessoais por entidades públicas e privadas ofendem diretamente o direito à privacidade”. Diante disso, é essencial implantar práticas eficientes para assegurar a confidencialidade dessas informações. Algumas das práticas sugeridas são a classificação de dados, controle de acesso e uso de criptografia. Ademais, a conscientização da equipe sobre a necessidade de privacidade e as práticas a serem utilizadas é fundamental para acautelar o vazamento de dados.

Não apenas para proteger o direito dos colaboradores, a transparência nas políticas fortalece a confiança entre empregado e empregador, gerando motivação no ambiente de trabalho. Ao fazer com que o colaborador se sinta seguro e entenda que suas informações pessoais estão sendo analisadas com respeito, a empresa acaba por gerar o sentimento de valorização na equipe. A transparência nas políticas de privacidade e comunicação eficaz sobre tratamento de dados são essenciais para construir uma relação de confiança.

Ademais, um ambiente seguro tende a aumentar o engajamento dos colaboradores. Segundo um estudo realizado por Gallup (2020), as organizações que optam por priorizar a segurança de dados têm níveis altos de satisfação entre seus colaboradores. Isso se dá devido ao compromisso que a organização demonstra com o bem-estar individual e coletivo.

Concisamente, a segurança de dados é um tópico complexo que aborda aspectos técnicos e legais, além de humanitários. Ressalta-se ainda que, investimento em segurança não é somente uma obrigação legal, mas sim uma estratégia para proteger e construir um ambiente motivador, visto que as ameaças cibernéticas estão em constante evolução.

5.3 Equilíbrio entre transparência e confidencialidade

A transparência nos hábitos de gestão dos recursos humanos é notoriamente conhecida como um fator primordial para promover a motivação e engajamento dos colaboradores. Contudo, a demanda de manter a confidencialidade sobre as informações sensíveis é quase tão importante. O problema consiste em equilibrar as informações a serem expostas, de maneira que não comprometa a privacidade das organizações e a segurança dos funcionários.

Nas relações interpessoais, a transparência tende a ser interpretada com a disposição da empresa a compartilhar informações. Segundo Deloitte (2020), 85% dos funcionários acreditam que a transparência é uma razão fundamental para a retenção de talentos. Ao se sentirem incluídos nas decisões, os colaboradores tendem a se sentir mais valorizados, aumentando sua produtividade e engajamento. Essa inclusão pode ser desde políticas salariais até planos de carreira, gerando um ambiente organizacional onde todos se sintam parte do processo.

Por outro ângulo, a confidencialidade é igualmente importante. Informações pessoais devem ser tratadas com o máximo de sigilo, visto que a violação dessa confidencialidade pode gerar consequências severas para o colaborador e para a organização. Assim, é notório que manter um padrão ético sobre a privacidade é necessário para preservar a confiança dos colaboradores.

Para garantir esse equilíbrio, as organizações devem implantar políticas que esclarecem quais informações devem ser compartilhadas e quais permanecerão sigilosas. A promoção de treinamento sobre ética e segurança são possíveis ferramentas que auxiliam a entender abertamente as diretrizes da empresa. Ademais, a criação de canais de comunicação são ótimas opções para os funcionários expressarem suas preocupações e fortalecer a confiança.

Em síntese, o fator equilíbrio é essencial para o engajamento. Enquanto a transparência garante um clima de confiança e produtividade através do engajamento, a confidencialidade assegura a proteção das informações sigilosas para o bem-estar dos colaboradores e da empresa. Para enfrentar esse desafio, é dever das organizações estabelecerem políticas que promovam uma cultura que valorize tanto a transparência quanto a privacidade. Desse modo, será possível criar um ambiente de trabalho saudável e engajado.

6 BENEFÍCIOS DA TRANSPARÊNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO

6.1 Melhoria na retenção e atração de talentos

O crescente aumento do *turnover* em diversas empresas tem gerado impactos significativos nos resultados organizacionais. Diante desse cenário, torna-se imprescindível que as organizações invistam em estratégias eficazes para reter e atrair talentos. Nesse contexto, será apresentado a importância da retenção de talentos e demonstrar um conjunto de ações que podem ser implementadas para melhorar o clima organizacional e fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a empresa, garantindo a permanência dos profissionais mais qualificados.

Ao cultivar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, as empresas reduzem custos com *turnover*, aumentam a produtividade e fortalecem sua marca empregadora.

Diversos fatores contribuem para a valorização e retenção de talentos. Alguns deles são:

a. Identifique dos candidatos adequados

Quando o RH seleciona candidatos que se encaixam com a cultura e vaga da empresa, a probabilidade de que eles permaneçam na organização aumenta significativamente. De acordo com Montana e Charnov (2010), uma seleção bem-sucedida ajuda no projeto de planos de carreira**,** por isso o alinhamento entre o perfil do candidato e os valores da empresa é o alicerce para uma relação de longo prazo.

b. Estimule a comunicação

Estimular um ambiente de comunicação aberto e transparente é fundamental para fortalecer o sentimento de pertencimento. Oferecer liberdade para que os colaboradores expressem suas opiniões e praticar o *feedback* de forma construtiva são atitudes que fortalecem o vínculo entre empresa e funcionário. Assim, os colaboradores se sentem mais motivados a contribuir e propor ideias.

c. Reconheça seus colaboradores

Investir em um programa de reconhecimento inovador é um grande investimento. Ao valorizar seus colaboradores e criar uma cultura de reconhecimento e premiações, a satisfação e produtividade aumentam gradualmente, incentivando-os a permanecer na organização.

d. Invista em treinamento e desenvolvimento

Investir em programas de treinamento e desenvolvimento é uma forma de demonstrar aos seus colaboradores que você se preocupa com o crescimento profissional e pessoal deles. Oferecer *workshops*, palestras, mentorias e cursos personalizados é uma excelente maneira de estimular o aprendizado contínuo e preparar os profissionais para os desafios do futuro. Além disso, de acordo com Montana e Charnov (2010), podemos citar outros exemplos como orientação para novos funcionários, treinamento de aprendizes e estágios e cursos patrocinados pelas empresas. Essas práticas visam melhorar o desenvolvimento e aprimorar o conhecimento dos colaboradores.

e. Invista no crescimento de líderes

Segundo Marras (2009), a empresa é totalmente responsável pela liderança, por isso a sua qualidade é um fator determinante para o sucesso de uma empresa. Um líder inspirador e engajado é capaz de criar um ambiente de trabalho positivo e motivador, onde os profissionais se sentem valorizados e têm a oportunidade de crescer. É por isso que investir no desenvolvimento de lideranças é fundamental para reter talentos e construir equipes de alta performance.

f. Destaque a importância da flexibilidade na empresa

Ao oferecer flexibilidade no trabalho, como *home office* e horários personalizados, demonstra que a organização valoriza o bem-estar e a qualidade de vida de seus colaboradores. Essa flexibilidade aumenta a satisfação, a produtividade e o engajamento das equipes, contribuindo para o sucesso da organização.

É crucial criar uma marca empregadora que reflita a cultura da empresa e atraia os candidatos ideais. Além disso, a experiência do candidato durante o processo seletivo é fundamental para gerar uma primeira impressão positiva.

A atração de talentos consiste em despertar o interesse de profissionais qualificados para trabalharem na empresa, oferecendo uma experiência única e construindo uma marca empregadora forte. Ao investir em ações de atração de talentos, as empresas demonstram que valorizam seus colaboradores e que estão dispostas a oferecer um bom ambiente de trabalho. A atração de talentos exige estratégias mais elaboradas e contínuas, como por exemplo:

a. Divulgue a vaga nos locais ideais

A *internet* vem sendo o principal canal para a divulgação de vagas e atração de talentos.

Softwares especializados otimizam processos, desde a divulgação de vagas até a contratação, agilizando a tomada de decisão e personalizando a experiência do candidato.

De acordo com Montana e Charnov (2010), algumas técnicas para divulgação são: anúncios, indicações por funcionários e agências de emprego, como por exemplo a *Gupy* e o *Indeed*. Outro local de divulgação é o *LinkedIn*, sendo considerada uma das maiores plataformas de redes sociais profissionais atualmente.

Empresas que não exploram esses canais e não interagem ativamente com os candidatos, perdem a oportunidade de atrair grandes profissionais.

b. Promova sua cultura organizacional

A cultura organizacional é um imã que atrai diversos profissionais que se encaixam perfeitamente na empresa. Quando essa cultura é forte e bem divulgada, a empresa se torna um lugar onde as pessoas se interessam em trabalhar e crescer profissionalmente.

Atrair os melhores talentos exige uma estratégia bem definida e um investimento contínuo. Ao construir uma marca empregadora forte, oferecer uma experiência excepcional aos candidatos e investir em ferramentas e tecnologias adequadas, as empresas conseguem atrair os profissionais mais qualificados e engajados.

A jornada da retenção de talentos inicia-se ainda na atração, com a construção de uma marca empregadora forte e a oferta de uma experiência candidata memorável. Ao longo da carreira do colaborador, a manutenção de um diálogo aberto, a oferta de oportunidades de desenvolvimento e o reconhecimento dos esforços são fundamentais para fortalecer o vínculo entre indivíduo e organização.

Com isso, ao construir um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e parte de um time, as organizações criam um vínculo duradouro com seus colaboradores e fortalecem sua reputação no mercado. Além disso, incentiva sua produtividade e os motivam a permanecerem na organização.

6.2 Redução de conflitos e mal-entendidos

A harmonia no ambiente de trabalho é a base para a criação de um espaço positivo, onde a colaboração e o respeito mútuo são cultivados. Nesse ambiente, os colaboradores se sentem valorizados e motivados a alcançar resultados excepcionais. É imprescindível, neste contexto, promover um ambiente de trabalho harmonioso para assegurar o bom funcionamento da empresa. Este trabalho tem por finalidade identificar e analisar as principais causas dos conflitos e mal-entendidos dentro de uma organização, propor estratégias para sua prevenção e resolução.

Investir em relacionamentos interpessoais saudáveis é fundamental para reduzir conflitos e mal-entendidos no ambiente de trabalho. A colaboração e o respeito são fundamentais para a construção de equipes unidas e engajadas. Com isso, ao promover um ambiente de comunicação aberta e empatia, as empresas contribuem para o bem-estar dos colaboradores, aumentando a motivação e o engajamento no trabalho em equipe.

Diversos conflitos podem surgir em equipes de trabalho. Entre os mais frequentes, podemos citar:

a. Variedade de estilos de trabalho

É comum que profissionais da mesma área tenham diferentes abordagens para o trabalho. Essas diferenças podem acabar gerando conflitos. Para construir equipes unidas, é crucial promover o respeito mútuo, alinhar expectativas e estabelecer normas claras. A transparência e o conhecimento mútuo também são fundamentais para uma colaboração eficaz, prevenindo mal-entendidos e promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso.

b. Ausência de processos

A falta de processos claros e definidos pode gerar desentendimentos entre os colaboradores. A ausência de um planejamento estruturado, especialmente quando diversas pessoas compartilham responsabilidades, pode levar à sobrecarga de trabalho, desorganização e, consequentemente, a conflitos. Processos bem definidos atuam como guias, estabelecendo as etapas e responsabilidades de cada indivíduo, evitando a perda de informações e garantindo a harmonia no ambiente de trabalho.

c. Falta de clareza nas metas e objetivos

Para que a equipe trabalhe de forma coesa e eficiente e os resultados organizacionais sejam alcançados, é fundamental que todos os colaboradores estejam cientes dos objetivos e metas definidas pela empresa. A divergência de objetivos individuais pode gerar conflitos e prejudicar a coesão entre as equipes. Por esse motivo, é imprescindível que haja uma comunicação clara entre os objetivos organizacionais e as atividades de cada colaborador, estimulando um senso de propósito compartilhado e evitando rivalidades internas.

d. Problemas interpessoais

De acordo com Montana e Charnov (2010), a diferença de personalidades são vistos como a principal causa dos conflitos internos. A habilidade de lidar com diferentes indivíduos é um fator incontornável para o sucesso da equipe. Quando esses conflitos impactam o desempenho do grupo, a intervenção do gestor é crucial para promover o diálogo e solucionar as divergências.

A resolução de conflitos e mal-entendidos envolve diversas estratégias, tais como:

a. Investigue as principais causas

Conflitos, por menores que pareçam, residem, muitas vezes, causas subjacentes não evidentes. Nesse contexto, a escuta atenta de todas as partes é fundamental para a identificação das verdadeiras razões do problema. A prática da escuta ativa, livre de interrupções e julgamentos, permite a percepção de contradições, similaridades e diferenças nas perspectivas, proporcionando uma visão mais ampla das causas do conflito.

b. Mantenha a calma e a objetividade em meio aos conflitos

Para resolver conflitos, é fundamental um diálogo aberto e colaborativo. Gestores e RH devem facilitar a comunicação entre as partes envolvidas e incentivar a busca por soluções que atendam aos interesses de todos. Essa estratégia não apenas resolve o problema, mas também fortalece as relações entre os colaboradores e desenvolve suas habilidades de resolução de conflitos.

c. Promova uma cultura de *feedback* aberto

O *feedback* direto, quando construtivo, é um investimento no desenvolvimento das pessoas e na resolução de conflitos, pois promove uma comunicação clara e

transparente, reduzindo mal-entendidos e fomentando o aprendizado contínuo. Além disso, também contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo.

d. Valorize a comunicação eficiente

A falta de clareza na comunicação pode sabotar qualquer projeto. Informações incompletas ou mal interpretadas geram atrasos, desentendimentos e comprometem a eficiência do trabalho em equipe. Para evitar esses problemas, invista em ferramentas e práticas que promovam uma comunicação aberta, transparente e eficaz.

e. Defina regras claras

Um conjunto claro de normas é fundamental para prevenir conflitos e mal-entendidos, fomentando um ambiente de trabalho colaborativo. Ao disseminar essas diretrizes durante o processo de integração de novos colaboradores e por meio de revisões periódicas, garantimos que todos estejam alinhados com as expectativas da empresa e contribuímos para um clima organizacional positivo.

f. Invista no setor de RH

Um departamento de Recursos Humanos atuante é essencial para prevenir conflitos no ambiente de trabalho. Ao oferecer suporte em questões cotidianas, como processos burocráticos e resolução de problemas, o RH contribui para um clima organizacional mais harmonioso e produtivo. Essa proatividade estimula a motivação e o engajamento dos colaboradores, fortalecendo os laços de confiança com a empresa.

De modo geral, investir em relacionamentos interpessoais saudáveis é fundamental para construir um ambiente de trabalho colaborativo, livre de conflitos e mal-entendidos. Ao estimular uma cultura de comunicação aberta, respeito mútuo e empatia, se cria um ambiente propício para a troca de ideias e a resolução de divergências de forma pacífica.

A prevenção de conflitos, portanto, não se limita somente à resolução de problemas quando surgidos, mas sim à criação de um ambiente onde eles são menos propensos a ocorrer. Com isso, estabelecer processos claros, definir expectativas compartilhadas e investir no desenvolvimento de habilidades de comunicação e resolução de conflitos, pode-se prevenir mal-entendidos e fortalecer a coesão das equipes, impulsionando a produtividade e a inovação.

6.3 Aumento da colaboração e do trabalho em equipe

Em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico, a capacidade de trabalhar em equipe tornou-se um diferencial competitivo indispensável. Segundo Marra (2009), é importante que os líderes se identifiquem como “coordenadores” e não “controladores” para que assim ocorra uma boa relação entre gestores e funcionários. Ao unir talentos e perspectivas diversas, as empresas não apenas aumentam sua capacidade de inovar, mas também otimizam processos, reduzem custos e entregam resultados superiores.

Neste estudo, busca-se explorar como a colaboração e o trabalho em equipe podem ser catalisadores de transformação organizacional, propondo um modelo para estimular tais práticas

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e exigente, a capacidade de trabalhar em equipe e colaborar de forma eficaz é fundamental para garantir o sucesso empresarial. Ao unir esforços e conhecimentos, as equipes são capazes de superar obstáculos e alcançar resultados superiores.

A colaboração em equipe traz benefícios para os colaboradores e para a organização, visto que, através da sinergia, as tarefas são realizadas com mais facilidade e rapidez, resultando assim em um crescimento profissional e contribuindo para o alcance de metas coletivas.

Dentre os diversos benefícios do trabalho em conjunto, destacam-se:

a. Otimização dos processos e resultados

A colaboração entre as equipes potencializa a troca de conhecimento, acelera a execução de tarefas e fomenta a inovação, resultando em um maior desempenho e incentivando os colaboradores a solucionarem problemas.

b. Excelência operacional e inovação contínua

A diversidade de perspectivas é um dos principais motores da inovação. Com ela, os colaboradores compartilham ideias e encontram soluções mais eficazes e originais, elevando a qualidade do trabalho e impulsionando o sucesso da equipe.

c. Tomada de decisões mais eficazes

A tempestade de ideias facilita a tomada de decisões mais assertivas e alinhadas com os objetivos da equipe. Além disso, estimula a participação de todos, incentivando a comunicação e fazendo com que todos se sintam valorizados dentro da organização.

d. Melhoria da qualidade das relações interpessoais

O trabalho em equipe é a base para o desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que possibilita aos colaboradores a aquisição de novas habilidades, a ampliação de seus conhecimentos e o crescimento conjunto.

e. Promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Ao trabalharem juntos, os colaboradores se sentem mais motivados e engajados, o que resulta em melhores resultados para a empresa, visto que reduz o estresse e aumenta a satisfação dos mesmos, promovendo assim o bem-estar dos funcionários.

A importância da liderança das equipes também é extremamente importante. Um líder eficaz incentiva a troca de ideias, valoriza diferentes perspectivas e garante que todos os membros da equipe se sintam respeitados e ouvidos. Ao promover um ambiente de confiança e respeito mútuo, o líder cria as condições ideais para que a equipe trabalhe de forma colaborativa e alcance resultados excepcionais.

Para construir uma cultura de colaboração e trabalho em equipe, algumas práticas e políticas são essenciais:

a. Fortaleça a confiança

Crie um espaço onde os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar suas ideias e opiniões. Assim, todos se sentirão confortáveis, motivados e contribuirão ativamente.

b. Promova a comunicação clara

Estimular uma comunicação clara entre a gestão e os colaboradores, estabelece reuniões regulares para discutir projetos, compartilhar informações e alinhar expectativas.

c. Incentive a colaboração integrada

Crie um ambiente colaborativo que valorize a diversidade de perspectivas, fomentando a troca de ideias e experiências entre os diversos setores, construindo uma visão integrada da organização.

d. Reconheça e recompense o trabalho em equipe

Celebre e recompense cada contribuição individual para o sucesso da equipe, fomentando um ambiente de colaboração e crescimento, onde cada um se sinta valorizado e motivado.

Em síntese, a colaboração em equipe é extremamente importante para o sucesso organizacional, pois impulsiona a inovação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, gerando um ciclo virtuoso de crescimento e desenvolvimento. Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, a capacidade de trabalhar em equipe se torna um diferencial estratégico para as organizações. Diante dos benefícios apresentados, é fundamental que as organizações invistam em iniciativas que promovam a colaboração, visto que ao fomentar o mesmo, as empresas construirão uma organização mais próspera e sustentável.

6.4 Redução de rotatividade

A rotatividade de funcionários, ou *turnover*, demonstra a frequência de admissões e desligamentos dos colaboradores de uma empresa em um determinado período. Logo, empresas com altos índices de entrada e saída de funcionários tendem a apresentar um *turnover* elevado.

Ao longo desta análise, será apresentado os tipos de *turnover*, suas características e como evitá-lo.

Quando uma empresa apresenta uma alta taxa de *turnover*, é um sinal de que podem existir problemas relacionados à satisfação dos colaboradores, os processos de recrutamento e seleção de funcionários ou a cultura organizacional. Com isso, o RH deve aprofundar a análise dos motivos que levam os colaboradores a se desligar da empresa, visto que desligamentos e demissões possuem causas diversas e exigem soluções específicas.

Para diminuir a rotatividade de funcionários, é preciso identificar as causas do problema e o *turnover*. Entretanto, algumas práticas podem auxiliar na redução da rotatividade e evitar desligamentos, como:

a. Selecionar os funcionários certos

É essencial deixar claro as missões da empresa e as funções que um funcionário irá exercer. Com isso, será atraído profissionais que já conhecem e se identificam com seus valores e com a forma de trabalhar. Essa prática aumenta as chances de selecionar corretamente os colaboradores, reduzindo as chances de desligamentos futuros.

b. Ofereça benefícios

A seleção e contratação dos profissionais adequados e alinhados às missões e cultura da empresa é apenas o primeiro passo. Para manter os funcionários motivados e satisfeitos, é crucial investir em sua valorização contínua. Oferecer horários de trabalhos flexíveis, vale-cultura, vale-educação e programas de bonificação, motivam os colaboradores e demonstram o reconhecimento da empresa, o que acaba contribuindo para a redução da rotatividade.

c. Procure manter uma cultura organizacional agradável

Investir em um ambiente de trabalho que valoriza o bem-estar dos colaboradores é fundamental para a redução da rotatividade. Trabalhar no fortalecimento da cultura organizacional e em um ambiente harmonioso, é uma estratégia eficaz para aumentar o engajamento dos colaboradores e reduzir o *turnover*.

d. Invista na liderança

Investir na liderança da empresa é uma prática importante que pode contribuir com a redução da rotatividade. Uma empresa com líderes que motivem e invistam no desenvolvimento de seus colaboradores criam um ambiente de trabalho positivo e harmonioso. Com bons líderes, os colaboradores se sentem mais engajados, evitando a possibilidade de desligamentos da empresa.

e. Invista no desenvolvimento profissional dos colaboradores

Ao oferecer treinamento e a possibilidade de cursos, as empresas demonstram valorizar seus colaboradores e contribuem para o seu desenvolvimento e crescimento profissional. Além disso, essa prática pode gerar um retorno significativo para a empresa, através da maior produtividade e inovação devido aos conhecimentos adquiridos

Em suma, a alta rotatividade de funcionários pode gerar um grande impacto na empresa, gerando assim problemas que podem ser evitados através de ações estratégicas. Ao selecionar os candidatos corretos, oferecer bons benefícios e investir em um ambiente de trabalho positivo e harmonioso, garantem que o colaborador fique

satisfeito e evita possíveis desligamentos futuros. Além disso, proporcionar programas de desenvolvimento profissional e possuir uma boa liderança podem beneficiar as empresas e os trabalhadores. Com isso, é fundamental que as organizações continuem em uma busca contínua para o desenvolvimento de seus trabalhadores e invistam em práticas para reduzir a rotatividade, analisando as causas e evitando que se repitam.

7 ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A TRANSPARÊNCIA EM RECURSOS HUMANOS

7.1 Melhores práticas e ferramentas para comunicação eficaz

O diálogo eficaz é uma ferramenta essencial em diversos contextos corporativos, desse modo, ela se caracteriza pela forma de transmissão de uma ideia, de modo que seja assertivo, adequado e relevante ao público-alvo. De acordo com Jakobson (1976), a comunicação é um processo que engloba um emissor, um receptor, uma mensagem, um canal e qual é o contexto aplicado. A sinergia destes componentes é fundamental para evitar empecilhos que possam influenciar o entendimento da mensagem. Assim, a eficácia aplicada na comunicação, pode ir além do que é dito, como também da forma que isso é apresentado e recebido.

Este conceito abrange três pilares cruciais: clareza, relevância e adequação do canal. Nesse sentido, O'Keefe (2002), afirma que "*a comunicação clara é aquela que minimiza a ambiguidade e maximiza a compreensão*". Por outra perspectiva, a relevância garante que a ideia transmitida seja atendida às expectativas do receptor. A escolha do canal adaptado também possui sua importância, sendo consolidado através da pesquisa realizada por Daft;Lengel (1986), na qual destaca que diferentes canais possuem diferentes capacidades de transmitir a informação.

Além destes elementos, deve-se atentar a quatro pilares essenciais: forma, plataforma, interação e mensagem. A forma se destaca como o primeiro pilar, visto que se refere à estrutura e ao estilo da mensagem que será transmitida, a mesma é capaz de influenciar consideravelmente a perspectiva do alvo. De acordo com Berlo (1960), o modo da mensagem deve ser adaptado ao público-alvo, objetivando alcançar a alta compreensão de todos os envolvidos. Isso contempla que o emissor deve considerar a linguagem utilizada, tom e o formato visual ao elaborar uma mensagem.

O segundo fator é a plataforma, que se define ao canal usado para a transmissão da mensagem. Essas plataformas podem ser tradicionais, como a rede televisiva e até mesmo os jornais, bem como podem ser os canais digitais, como redes sociais e e-mails (interações online). Castells (2009) afirma que, as tecnologias atuais inovaram as dinâmicas sociais, possibilitando alcançar um público mais amplo e de modo instantâneo.

O terceiro pilar, a interação, não se define como um processo unidirecional, sendo necessário um *feedback*/retorno, a fim de se tornar eficaz. Schramm (1954) diz que "*a interação permite que os participantes ajustem suas mensagens com base nas reações dos outros*". Nesse sentido, a comunicação assertiva deve evidenciar um espaço onde os envolvidos possam dialogar e expressar suas ideias, fomentando a compreensão mútua e consolidando a relação.

O quarto e último pilar, a mensagem, é o conteúdo primordial da comunicação. Conforme informações supracitadas, a clareza e a relevância garantem que a informação seja recebida, entendida e lembrada. Como afirma Lasswel (1948), a mensagem deve ser planejada de modo que seu objetivo seja claro para o receptor, sendo assim, uma mensagem bem planejada envolve o conteúdo e o contexto em que está sendo inserido.

Compreender o método de Jakobson, mas também os quatro pilares da comunicação – forma, plataforma, interação e mensagem – proporciona um ambiente harmônico e transparente, promovendo um local que as informações fluem de maneira clara. Desse modo, o investimento na análise e na aplicação desses tópicos são norteadores para uma consolidação de uma corporação, em virtude que se torna um diferencial perante o mercado de trabalho.

As ferramentas para uma comunicação interna e externa de uma empresa, podem ser utilizadas de acordo com suas especificidades, podendo capacitar a: integração dos colaboradores ao progresso e resultados alcançados de acordo com sua demanda; na integração de novos funcionários; possibilidade de *feedbacks* contínuos; conteúdos visuais e infográficos para a compreensão de um determinado assunto, entre outras possibilidades de utilização do mesmo.

7.2 Treinamento e desenvolvimento para líderes e gestores

O desenvolvimento e treinamento de gestores e líderes, é uma estratégia essencial para serem aplicadas em uma organização que busca excelência e destaque no mercado. A capacitação contínua desses colaboradores aprimora em suas habilidades técnicas, bem como promove a competência em uma relação interpessoal, fundamentais em uma gestão eficaz (Lira, 2017).

O investimento em programas com este foco, resulta em benefícios significativos, como na produtividade e na retenção de talentos. De acordo com Luck (2010), líderes capacitados possibilitam inspirar e motivar sua equipe, criando um ambiente favorável

para novos projetos e ao engajamento. Sendo assim, vale ressaltar que na inserção desses treinamentos, é crucial que as empresas insiram metodologias diversas, incluindo o *coaching* e o *mentoring* (Alexandre, 2021), objetivando auxiliar no combate de desafios, como na resistência à esta mudança e na possível falta de recursos aplicáveis.

Avaliar e identificar tópicos essenciais a serem abordados, como a gestão de conflitos, *feedbacks* e *mentoring* que são fundamentais para esse processo, promovem um local produtivo e saudável. Desse modo, a gestão de conflitos pode ser uma *soft skill* que permite o líder a resolver desentendimentos de modo construtivo. Lira (2017) afirma que, a capacidade de mediar desavenças não só melhora no clima organizacional, mas também solidifica as relações dentro de um determinado grupo, corroborando em uma sinergia que busca eficiência em suas tarefas.

O *feedback* é um método imprescindível em um desenvolvimento de ótimos líderes. O *feedback* deve ser contínuo e construtivo, visto que permite o funcionário entender seus pontos de melhorias, bem como fortalecer seus pontos de destaque. Segundo Luck (2010), gestores que aplicam esta avaliação, auxilia que os colaboradores se sintam valorizados e motivados para um possível desenvolvimento. Além disso, a habilidade de conceder e receber um *feedback* está intrinsicamente correlacionado à inteligência emocional, na qual é a capacidade de reconhecer e gerir as próprias emoções e as do próximo (SEBRAE, 2023).

A inteligência emocional é considerada uma habilidade de destaque para os líderes, pois permite que os mesmos se conectem com seu time em um nível mais profundo, proporcionando um ambiente empático e compreensivo (Yevo, 2023). Líderes emocionalmente estáveis e inteligentes, são aptos a desenvolver um ambiente de trabalho saudável, onde a comunicação é transparente e as emoções são administradas de modo eficaz.

A delegação é uma competência necessária, que oportuniza os líderes a distribuírem os deveres de maneira estratégica. A delegação eficaz, auxilia diretamente no aumento da autonomia do colaborador, mas também ao separar as responsabilidades adequadamente, os gestores podem focar em atividades mais

especificas enquanto capacitam suas equipes, criando um ambiente harmônico e que possui um objetivo determinado.

A metodologia de treinamentos para gestores, pode ser aplicada e adaptada para oferecer benefícios diversos, ajustando-se às necessidades especificas de todos os envolvidos, sendo assim, é classificada em três tipos de abordagens principais: treinamentos presencias, *online* e o *mentoring*. Segundo Luck (2010), o treinamento presencial é um método tradicional que visa a interação direta entre os orientadores e os participantes. Essa abordagem facilita a troca de experiências e o aprendizado colaborativo, sendo dirigido com dinamismo e discussões de pautas especificas, que possibilitam resolver problemas em tempo real, aumentando consequentemente no engajamento e na motivação dos colaboradores participantes do treinamento.

Ainda nesse contexto, o treinamento online tornou-se mais popular, em virtude do crescimento da tecnologia e a necessidade de flexibilidade no ambiente corporativo contemporâneo. O treinamento em EAD, possibilita que os colaboradores acessem materiais de consulta a qualquer momento e lugar. FGV (2023), demonstra que essa modalidade disponibiliza recursos interativos, como videoaulas, chats de discussões e quizes, que fomentam o processo de aprendizado. Além disso, a flexibilidade fornecida pelo EAD é extremamente benéfica para os participantes que precisam conciliar a sua demanda, juntamente do desenvolvimento profissional.

O *mentoring* é uma abordagem personalizada, onde um mentor que possui experiência orienta um participante em seu desenvolvimento de competências, nesse sentido, esse método possui como referência a troca de conhecimentos práticos. Conforme mencionado pela Oficina de Revenue (2023), o *mentoring* garante um acompanhamento individualizado, proporcionando que o aluno aprimore suas competências profissionais, com base nas experiências de seu mentor. Essa relação tem grande valor para novos gestores que buscam orientações que podem ser aplicadas em uma situação desafiadora.

Em suma, os diferentes tópicos - como a gestão de conflitos, *feedbacks* e *mentoring* – juntamente das diferentes metodologias de treinamentos supracitadas, devem ser escolhidos e aplicadas de maneira adequada, considerando as necessidades dos profissionais, objetivando maximizar o aprendizado e a na atuação prática das habilidades adquiridas, através da mesma.

7.3 Avaliação e *feedback* contínuo

Nas organizações, os termos avaliação e *feedback* contínuo, são utilizados como importantes ferramentas de comunicação avaliação e incentivo, que auxiliam nas questões de melhoria de comportamentos e no desempenho dos colaboradores.

O conceito de avaliação e *feedback* começou a ser moldado na época da Revolução Industrial. Inicialmente, James Watt (1795), descobriu uma solução para problemas de desperdícios de combustíveis nas máquinas, tornando a energia a vapor mais potente e percebeu que a realização das atividades se tornou mais rápidas e eficientes; James nomeou como *feedback*, pois, ao fazer as regulagens necessárias nas máquinas, ele percebeu que devia "alimentar" a máquina com combustível, de acordo com a resposta dela. Se a máquina trabalhava em velocidade baixa, ele adicionava mais combustível e ela funcionava em velocidade alta/ideal, adicionava pouca quantidade de combustível. Porém, foi somente após o período da Segunda Guerra Mundial, que o contexto passou a ser inserido e conhecido com o significado que temos hoje.

Neste contexto, a adoção do sistema de avaliação contínua e *feedback* efetivo pode ser vista como investimento significativo no capital humano da empresa. Ao estabelecer uma cultura de desenvolvimento contínuo e reconhecimento, as organizações não apenas melhoram a performance das equipes, mas também fortalecem a motivação e engajamento dos seus colaboradores, tendo como foco o fornecimento e recebimento de retornos e opiniões dos funcionários da organização em si. Essa prática pode ser realizada sempre que for necessário, ou com uma frequência definida pela organização.

Afinal, qual relação de tal fato com o *feedback* que conhecemos hoje?

Norbert Wiener (1989) através da cibernética, iniciou a utilização do regulador de vapor que James Watt criou, como modelo de circuito de realimentação, ampliando assim, o conceito de *feedback*, dando a palavra o sentido de a utilizar como forma de controlar o sistema, de forma que, era necessário avaliar os resultados para serem desenvolvidos uma forma de melhoria futura, ou seja, Wiener percebeu a possibilidade de avaliar as falhas nos processos passados e realizar uma comparação com modelo atual, promovendo assertividade baseada na avaliação e no estudo. A partir disso, o *feedback* começou a ter seu uso como uma forma importante de

informação, pois através deste cenário, foi percebido que as pessoas eram vistas como um tipo de máquina, e que, era possível avaliar seus comportamentos e comparar os erros e acertos, podendo assim também serem orientadas por *feedbacks,* e assim como as máquinas, foi observado que as pessoas colaboradoras de uma organização, precisam de incentivos (seja em forma de benefícios, ou até mesmo ambientes de trabalho dignos) para realizarem seu trabalho de forma eficaz.

> "*Se a cibernética é a ciência do controle, a gerência é a profissão de controle" (Stafford Beer).*

Resumidamente, ele aponta que o controle é primordial para que possam ser aprimoradas as atitudes do coletivo. Uma das vantagens dos levantamentos é que fornecem à administração um indicador dos níveis globais de satisfação dentro das empresas, onde tais levantamentos indicam também áreas específicas de satisfação ou insatisfação, ou então grupos particulares de funcionários com problemas. Em suma, essas pesquisas trazem à tona como os empregados se sentem com relação a seus cargos e a empresa.

Atualmente, a empresas possuem ciência do quão importante se mostra o *feedback* em seu ambiente corporativo, entendem a necessidade de saber e entender a opinião de seus funcionários, e até mesmo de seus clientes e fornecedores, para que se possam fazer melhorias em alguns quesitos, de acordo com a necessidade. É de suma importância saber fazer o uso do *feedback* tanto positivo quanto negativo, pois se bem utilizado, se torna uma importante forma de estratégia de vendas e lucratividade além de também ser uma forma de entender seus funcionários, visando a diminuição da rotatividade dentro da organização.

Há algumas práticas de comunicação, que são muito utilizadas, são elas: a prática da comunicação interna, que consiste em tornar visível aos colaboradores seus respectivos pontos positivos e negativos, e onde devem ser realizadas melhorias, ou até mesmo a permanência de certos hábitos. Também muito utilizada, temos a prática de uma estratégia que é geralmente mais utilizada em reuniões, pesquisas de satisfação e avaliações de desempenho que é a comunicação de mão-dupla, onde como o nome sugere, é a troca de informações entre as diferentes partes da organização, que a comunicação não se limita a transmitir informações, mas também inclui o entendimento e a escuta das opiniões e *feedbacks*.

Frequentemente na comunicação externa, as empresas realizam uma pesquisa de satisfação para avaliar o que os consumidores pensam sobre os seus produtos ou serviços, consequentemente acabam criando um laço com seus clientes realizando pesquisas humanizadas criando certa proximidade, e mostrando que se importa com sua opinião e feedback de seu produto e ou serviço. Nesse cenário, o *feedback* se torna uma ferramenta importante, pois recebe um retorno valioso da opinião do consumidor, que auxilia nas tomadas de decisões para as organizações, revertendo as informações coletadas em prévias melhorias constantes.

A prática da avaliação contínua e do *feedback* regular é uma abordagem fundamental para o desenvolvimento de colaboradores e a melhoria do desempenho organizacional. Diferentemente dos métodos tradicionais de avaliação anual, a avaliação contínua envolve um acompanhamento regular e sistemático, onde cria-se um ciclo de crescimento e desenvolvimento constante. O monitoramento regular do desempenho permite identificar áreas de melhoria e sucesso de forma ágil, possibilitando intervenções eficazes, alinhamento constante com objetivos; facilita a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, promovendo um ambiente de aprendizagem contínua.

Existem alguns exemplos de *feedback* que podem ser utilizadas na organização, sendo eles:

***Feedback* Imediato:** é realizado após a ocorrência de um evento/ação específica, mostrando eficiência na realização de possíveis alterações nos comportamentos desejáveis ou corrigir certas ações da parte do colaborador/ organização;

***Feedback* Construtivo**: têm foco voltado no desenvolvimento e melhoria, tratando-se de um tipo de feedback baseado em exemplos concretos, fornecendo sugestões claras para o crescimento;

***Feedback* Positivo:** seu foco principal, é a promoção de um ambiente positivo e motivador, reconhecendo e elogiando os esforços e realizações dos colaboradores (o que se mostra como um modelo muito interessante, pois ambientes corporativos comumente acabam tendo momentos estressantes, afetando a saúde mental de seus colaboradores, e com tal prática há uma certa melhora no ambiente, mostrando certa preocupação com seus colaboradores).

> Meu pai sabia que se tivéssemos empregados felizes, teríamos consumidores felizes e isto resultaria numa excelente linha final". Alguns administradores apegam se a um velho mito, que afirma que elevada satisfação sempre leva ao elevado desempenho do empregado, entretanto, esse pressuposto não é correto. A relação satisfação-desempenho é muito mais complexa do que simplesmente presumir que "satisfação leva ao desempenho" (Bill Marriot, Sky, março 1987, pg 48).

***Feedback* pelo Desempenho:** Os colaboradores precisam ter participado de um estabelecimento de objetivos e metas (que são definidos pela organização em questão), e necessitam de informações sobre o andamento de seu desenvolvimento. Este modelo de *feedback,* tende a gerar encorajamento e uma melhor performance, além de gerar realimentação que representa um instrumento motivacional especialmente poderoso na organização. (John M. Ivancevick e J. Timothy McMahon)

As práticas apresentadas acima contribuem significativamente para o engajamento positivo dos colaboradores, onde eles tendem a ser mais comprometidos e motivados, quando vêem e sentem que trabalham em uma organização que os apoiam, e os faça perceber que seu trabalho possui relevância, além de fornecer incentivos benéficos para que queiram e gostem de trabalhar naquela empresa. E por meio de um ciclo constante de avaliação e *feedback*, as organizações promovem uma cultura de melhoria contínua, onde todos estão constantemente buscando aperfeiçoamento e inovação.

A avaliação contínua e o *feedback* implementadas de forma eficaz, as organizações podem não apenas melhorar o desempenho individual e coletivo, mas também criar uma cultura organizacional forte e resiliente. A adoção dessas práticas representa um investimento no capital humano, que é sem dúvida, o maior ativo de qualquer empresa. Pesquisas que visam aperfeiçoamento, são uteis para identificação de problemas que podem surgir, comparado a respostas as várias alternativas e encorajando os administradores a modificarem seus planos originais. Pesquisas de acompanhamento permitem ao administrador avaliar a real resposta a mudança e estudar o seu sucesso ou fracasso. (pg 131)

7.4 Modelos de gestão

Modelos de gestão são estruturas, métodos e abordagens utilizadas para organizar, planejar e controlar as atividades de uma empresa ou organização. Eles definem como os recursos (humanos, financeiros, tecnológicos etc.) são utilizados para atingir os objetivos estratégicos. Ao longo do tempo, diversos modelos foram

desenvolvidos para se adaptar a diferentes contextos e necessidades organizacionais.

Segundo Crozatti (1998) os modelos de gestão têm, como características fundamentais a cultura organizacional, que determina o direcionamento de maneiras com que as ações irão ser tomadas na organização, estabelecimento de linhas de poder, demarcação de critérios de análise de desempenho, estabelecimento do nível de importância das coisas na empresa.

Principais modelos de gestão e suas características:

Gestão por competências: neste modelo, as competências dos funcionários são definidas a partir da missão e visão da empresa, além de incluir a definição de suas metas de médio e longo prazo. Á partir destes objetivos, são definidas atividades críticas onde a empresa deve se destacar, e dessas atividades, as competências necessárias para que essas atividades sejam realizadas com êxito.

Gestão Democrática: valoriza e leva em consideração o conhecimento e a opinião das pessoas lideradas. De tal maneira, as decisões são tomadas mediante participação de vários colaboradores envolvidos, assim como o bom andamento e desempenho das atividades também depende deles. Nesse tipo de gestão, a liderança age como moderadora e direcionada somente quando há necessidade.

Gestão Autocrática: a decisão é centralizada em uma pessoa que se responsabiliza pelas ações também nos resultados obtidos. Além de possuir como ponto principal, a centralização das decisões, que podem ser tomadas mais rapidamente, e o ponto negativo, menos chances de inovação, devido a pouca participação da equipe no processo decisório.

Gestão com foco em resultados: foco nos resultados, são de fato o centro das atenções. Todo o planejamento, a atuação dos profissionais e o processo decisório têm como função, moldar os objetivos para o resultado das metas. Dessa maneira, os resultados devem ser uma preocupação e uma responsabilidade de todas as pessoas da empresa. Em consequência disso, o reconhecimento também deve ter presença constante na obtenção esses resultados.

Gestão com foco em processos: os processos são peças fundamentais na estratégia. Exigem um acompanhamento das lideranças para garantir que sejam realizados de forma adequada, e garantir que estejam atendendo as conformidades.

Gestão por cadeia de valor: esse modelo de gestão tem como foco principal o cliente, procurando fornecer um atendimento personalizado para cada tipo de cliente que a empresa tem.

Gestão por desempenho: seu foco é o desempenho e, mais do que isso, o desenvolvimento dos colaboradores, tendo em vista a forma como ele se relaciona com o bom andamento da empresa e seus resultados. No modelo de gestão por desempenho, a pessoa colaboradora tem benefícios ao se desenvolver profissionalmente na empresa e na sua carreira, assim como a organização se beneficia dos novos conhecimentos e da inovação proporcionada pelo processo. A produtividade frequentemente é medida em termos de entradas e saídas econômicas, mas os recursos humanos e sociais e seus resultados também são importantes.

Diferenciais da gestão por performance: A gestão por performance, têm como diferenciais justamente as possibilidades de retorno tanto para as pessoas colaboradoras, quanto para a organização como um todo, isto também faz com que ela seja mais “horizontal”, ou seja, dá voz à pessoa colaboradora para que ela se torne ‘dona’ de seu próprio caminho, direcionando seu conhecimento conforme interesses e oportunidades que enxerga.

Como definir o modelo de gestão da empresa:

Baseado nos dados citados acima, pode-se entender a relação atualmente nos ambientes corporativos, a prática da avaliação contínua e do *feedback*, mostra ser essencial para promover o desenvolvimento e a produtividade dos colaboradores, e consequentemente da corporação no geral. Uma das vantagens dos levantamentos é que fornecem à administração um indicador dos níveis globais de satisfação dentro das empresas. Tais levantamentos indicam também áreas específicas de satisfação ou insatisfação, ou então grupos particulares de funcionários com problemas. Resumidamente, essas pesquisas trazem á tona como os empregados se sentem com relação a seus cargos e a empresa; a pesquisa de satisfação no trabalho é um instrumento poderoso de diagnóstico para avaliação de problemas com funcionários.

Uma vantagem frequentemente inesperada, é a melhora nas atitudes. Para alguns a pesquisa é uma válvula de escape, um alívio emocional. Para outros, a pesquisa é uma expressão tangível do interesse da administração pelo bem-estar do empregado, fato que dá aos empregados motivo para se sentirem melhor com relação á administração. O uso administrativo desses modelos tende a evoluir no tempo, e

isso também se verifica em uma maior escala de organizações. Não existe um “melhor” modelo permanente, porque aquilo que é melhor é contingente com aquilo que se conhece sobre o comportamento humano, para um determinado ambiente e naquele momento. (Keith Davis, John W. Newatrom, pg35)

8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

8.1 Abordagem metodológica

A abordagem selecionada e aplicada como fator principal para a exploração do tema “comunicação transparente para motivação dos colaboradores”, foi realizada através de uma entrevista semiestruturada qualiquantitativa, (onde é analisado percepções e experiências para chegar a resultados e utiliza números para generalização estáticas e analíticas). Juntamente a este modelo, é empregado a pesquisa exploratória que identifica fenômenos e fatos, propondo hipóteses, visando identificar através de colaboradores o nível atual de satisfação com o setor de Recursos Humanos e sua comunicação com toda a equipe, bem como o nível de motivação gerada pelas respectivas organizações.

Ademais, ressalta-se a realização de uma entrevista com uma profissional atuante da área de Recursos Humanos, objetivando compreender as dinâmicas do modelo de gestão de sua corporação, ou seja, utilizando a metodologia para traçar estratégias de novos indicadores para gestão de pessoas.

8.2 População e a amostra

O formulário foi preenchido por 43 colaboradores ao total, nas quais 51,2% possuem entre 36 e 47 anos, e 67,4% são do sexo feminino. Ainda foi identificado que no Estado de São Paulo, sua grande maioria reside na cidade de Mauá, apresentando uma porcentagem de 67,4%. Mediante do perfil analisado, eles avaliaram que relacionado à suas experiências passadas e atuais com os Recursos Humanos, consideram como “bom”, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 “muito ruim” e 5 “muito bom”.

Ao decorrer da pesquisa, também foram abordados o nível de influência do setor de Recursos Humanos com relação a transparência aplicada em sua comunicação, bem como quais são as medidas e seus meios de aplicação.

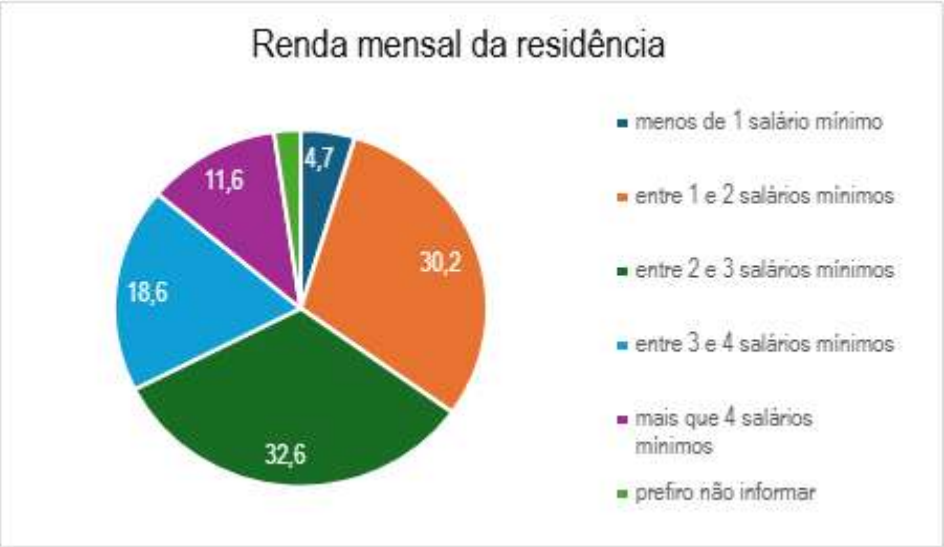
8.3 Instrumentos de coleta de dados

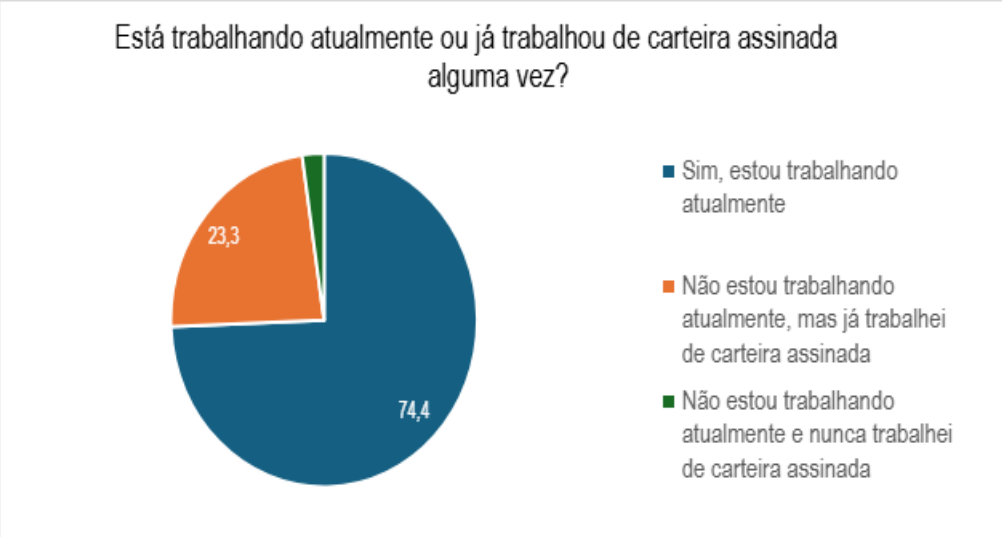
Os instrumentos escolhidos para a coleta de dados resumem-se em uma entrevista realizada com um profissional do setor de Recursos Humanos, cujo modelo encontra-se no “Apêndice A” e a entrevista na íntegra localiza-se no “Apêndice B”; e uma pesquisa via formulário para compreender a satisfação dos colaboradores com o modelo de gestão gerenciado pelo setor de Recursos Humanos em organizações do estado de São Paulo, cujo questionário referencial encontra-se no “Apêndice C”.

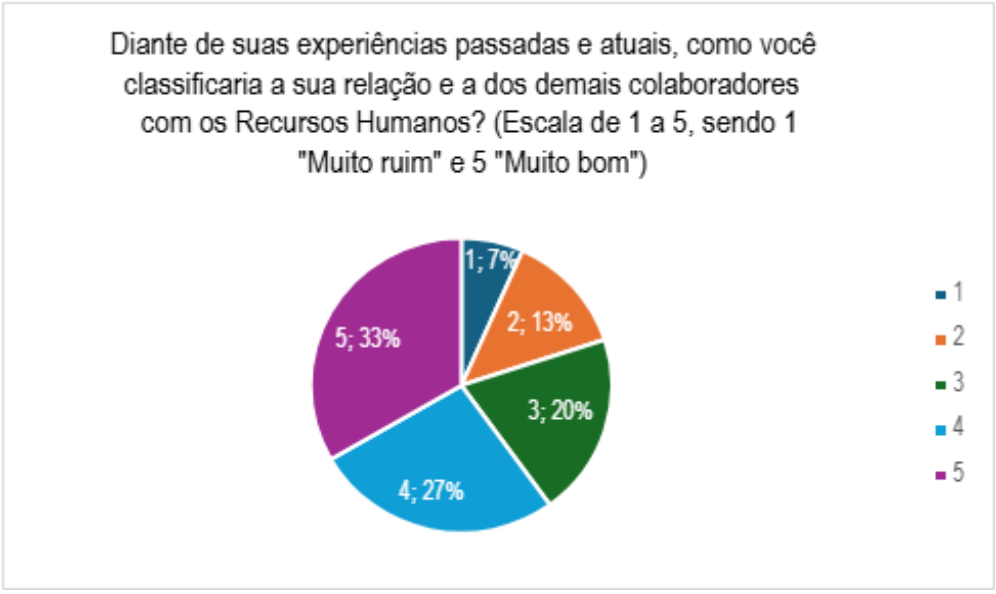
9 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

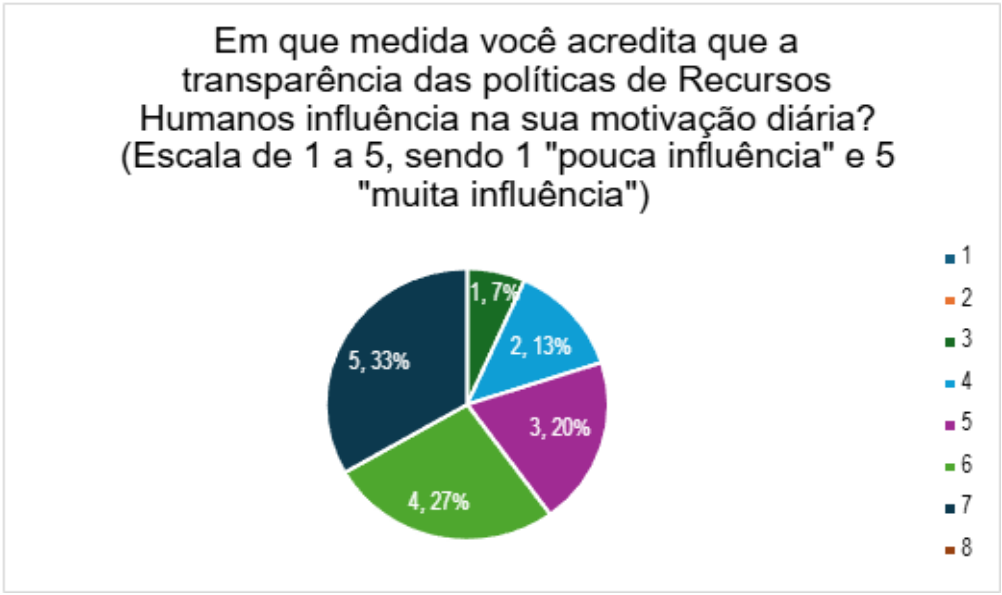
A pesquisa de campo foi obtida por meio de questionários e entrevistas, com colaboradores e profissionais da área. Através do mesmo, é possível visualizar que ambientes com comunicação transparente apresentam maior índice de satisfação, menor rotatividade e mais engajamento entre os colaboradores. Os profissionais indicaram que com o feedback contínuo, assertividade dos critérios de avaliação e acessibilidade nas informações sobre carreira, são diferenciais para o engajamento e retenção de talentos.

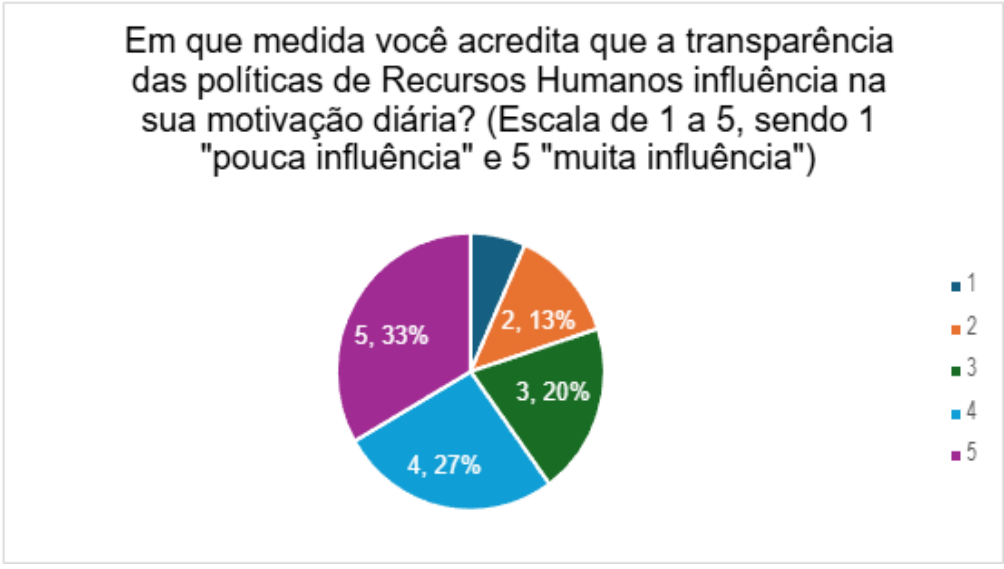
Diante disso, abaixo os principais resultados coletados:






Diante de suas experiências passadas e atuais, como você classificaria a sua relação e a dos demais colaboradores com os Recursos Humanos? (Escala de 1 a 5, sendo 1 "Muito ruim" e 5 "Muito bom")
1; 7%
2; 13%
3; 20%
4; 27%
5; 33%
1
2
3
4
5


Em que medida você acredita que a transparência das políticas de Recursos Humanos influência na sua motivação diária? (Escala de 1 a 5, sendo 1 "pouca influência" e 5 "muita influência")
1, 7%
2, 13%
3, 20%
4, 27%
5, 33%
1
2
3
4
5
6
7
8


Em que medida você acredita que a transparência das políticas de Recursos Humanos influência na sua motivação diária? (Escala de 1 a 5, sendo 1 "pouca influência" e 5 "muita influência")
2, 13%
3, 20%
4, 27%
5, 33%
1
2
3
4
5

Ademais, o estudo realizado teve como objetivo demonstrar os efeitos do poder da transparência e comunicação nos recursos humanos, fazendo a identificação dos principais desafios enfrentados na implementação das práticas transparentes, (como a resistência à mudança, o equilíbrio entre transparência e confidencialidade e a gestão de informações sensíveis).

Foram analisados os meios mais eficazes para implantar políticas transparentes e processos de comunicação claros onde reuniões regulares, canais digitais e programas de feedback foram os métodos que se mostram mais eficazes, desde que acompanhados de uma cultura organizacional que valorize a ética e a privacidade.

Por conseguinte, a pesquisa indicou que estratégias como o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento e a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, são essenciais para consolidar a transparência organizacional.

Na entrevista realizada, a profissional aponta que possui uma trajetória de aproximadamente 10 anos nos recursos humanos, ressaltando que iniciou na área como assistente de benefícios e hoje está atuando como especialista de remuneração e benefícios.

Sobre a implementação da cultura transparente na organização, ela diz que, na empresa onde trabalha, não teve nenhum caso específico onde o colaborador se sentiu desconfortável para ter uma comunicação mais aberta com o RH, pois possuem um ambiente de diálogo aberto, onde todos se sentem confortáveis para tratar sobre os assuntos.

A especialista diz que é fundamental todos os funcionários estarem cientes das ações que a empresa está tratando, porém, mantendo sempre as informações confidenciais restritas, afirmando que o gestor tem um papel crucial na transparência dessas comunicações internas e externas.

Em relação ao desligamento dos funcionários sem aviso prévio, ela diz que ainda não teve a oportunidade de medir se, após o desligamento, houve alguma diminuição no engajamento dos outros colaboradores, mas ressalta que é crucial eles terem uma comunicação transparente em relação a esse assunto, para que não se sintam inseguros e acabe interferindo no desempenho.

A profissional diz que acredita que há um movimento entre as empresas para adotarem práticas mais transparentes pelo receio de terem a imagem “manchada” no

mercado, principalmente na internet. Ela afirma que empresas que adotam essa prática, possuem uma vantagem competitiva já que a reputação da empresa pode influenciar a decisão de alguém que está buscando emprego.

Além disso, mencionou legislações recentes, que obrigam as empresas a serem transparentes em todos os aspectos, tanto em processos internos quanto externos (como exemplo citou a lei de Igualdade Salarial, que estabelece a obrigatoriedade de as empresas assegurarem a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre homens e mulheres no mesmo cargo, e a divulgarem os relatórios salariais, para que assim possam analisar que não estão diferenciando as pessoas pelo gênero. Sendo obrigatório também, a transparência em todos os aspectos da empresa, tanto nos processos internos e externos.

Por fim, ela compartilhou algumas ferramentas utilizadas na empresa em que trabalha, que são utilizadas para reforçar a transparência e o engajamento dos colaboradores, como o Town Hall, (onde é apresentado os resultados da empresa. Por exemplo: o status de PPR, PLR, entre outros. Também é utilizado para anunciar as conquistas e metal alcançadas pela empresa.)

A entrevista se encerra, com a profissional discorrendo sobre a empresa que trabalhou anteriormente ser mais centralizadora, mesmo trabalhando diretamente com remuneração e tendo acesso a informações importantes, a falta de compartilhamento e diálogo causava um clima de insegurança, impedindo que os profissionais se sentissem fora do processo e prejudicando o engajamento e a confiança no RH.

10 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção sugere que o departamento de Recursos Humanos faça a aplicação de uma plataforma digital para coletar feedback anônimo de colaboradores, e a partir do mesmo, aconteça uma convenção trimestral com todos os membros da empresa, onde será apresentado os resultados obtidos. Essa solução se mostra viável, pois promove a comunicação transparente e se alinha às práticas de gestão de pessoas.

10.1 Justificativa da proposta

Diante dos resultados da pesquisa, colaboradores mostram-se a favor de plataformas de feedback e reuniões regulares para a promoção da comunicação transparente. Esses métodos destacam-se devido a sua eficiência, pois através das plataformas de feedback, o RH coleta as opiniões dos colaboradores e a partir disso, consegue elaborar estratégias para solucionar as questões apresentadas previamente na plataforma. Após elaborar as estratégias, o RH agendará uma convenção para apresentar resultados e as novas propostas, promovendo assim a comunicação transparente.

10.2 Descrição da proposta

A plataforma de feedback contará com uma pequena variedade de ferramentas. Ao entrar no site, o colaborador verá um botão lilás escrito “enviar feedback” e ao clicar no mesmo, aparecerá três caixas de texto, sendo a primeiro “título”, a segunda para marcar o setor (seja ele produção, administrativo, contabilidade etc.) e a terceira para descrever detalhadamente o feedback. Após o envio, é possível rever todos os feedbacks já enviados, porém não será possível fazer alterações. A plataforma também analisa e filtra as informações por similaridade. Vale ressaltar, que a plataforma não conta com cadastro, garantindo que o usuário envie seus comentários anonimamente.

Após o departamento de RH receber todos os feedbacks, o setor ainda deve elaborar estratégias para tratar as questões apresentadas e exibi-las na convenção que será presencial em dia único. Além das soluções, serão apresentados os resultados da empresa, como metas de vendas e lucro.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado teve como objetivo analisar o impacto da comunicação transparente no departamento de Recursos Humanos e como ela influencia diretamente o engajamento dos colaboradores. Ao comparar os objetivos estipulados previamente com os resultados obtidos através da fundamentação teórica e da pesquisa de campo, atesta-se a hipótese de que a comunicação transparente, em parceria a boas práticas de gestão, é dos principais fatores para a motivação e retenção de talentos nas instituições.

A metodologia aplicada possibilitou a compreensão, sob diferentes perspectivas, como colaboradores e profissionais de RH notam a clareza na comunicação interna, ressaltando a importância de políticas bem definidas, liderança capacitada, trocas de feedback e acesso a informações. Os dados obtidos mostram que ambientes organizacionais que investem nesses pontos apresentam menor índice de rotatividade, maior produtividade e um clima de confiança estável.

Entre os pontos principais do estudo, destacam-se a relevância da ética na gestão de informações sigilosas, equilíbrio entre transparência e confidencialidade, e a valorização de colaboradores como membros ativos nos processos de mudança. Esses dados não apenas contribuem para resultados corporativos, mas também para a formação pessoal e profissional dos integrantes da organização, que puderam vivenciar, na prática, os desafios e soluções elaborados ao longo do plano.

Para a continuidade desta pesquisa, sugere-se aprofundar a análise da influência da comunicação transparente em outros departamentos além do RH, bem como a realização de pesquisas comparativas entre organizações de diferentes portes ou segmentos. Deste modo, pode-se ampliar as perspectivas sobre o tema e promover novas estratégias voltas ao bem-estar e motivação no ambiente empresarial.

REFERÊNCIAS

Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice. New York: Holt.*

BRASIL, M. **5 razões para incentivar a colaboração no trabalho e como fazer.** Manpowergroup.com.br, 10 jul. 2023.

Conflitos no trabalho em equipe: exemplos e soluções práticas. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/conflitos-trabalho-equipe/>. Acesso em: 20 set. 2024.

COSTA, F. **Atração de talentos: como atrair e recrutar os melhores para sua empresa**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/atracao-de-talentos>. Acesso em: 15 set. 2024.

DAFT, Richard L.; LENGEL, Robert H. *"Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design." Organization Science*, 1986".

DIAS, M. **Retenção de talentos: o que é, como fazer e 11 boas práticas**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/retencao-de-talentos>. Acesso em: 28 ago. 2024.

DIAS, M. **4 benefícios (sim, benefícios) do *turnover***. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/beneficios-turnover>. Acesso em: 18 nov. 2024.

DIAS, M. **Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto na empresa**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/turnover>. Acesso em: 18 nov. 2024.

Gestão da Mudança Organizacional: Desafios e Abordagens. Disponível em: <https://compareplanodesaude.com.br/empresarial/dicas-empresariais/gestao-mudanca-organizacional-desafios-abordagens>. Acesso em: 8 out. 2024.

Gestão de desempenho: o que é e qual sua importância. **Sankhya Gestão de Negócios - Gestão de Negócios**, 16 jul. 2024.

JAKOBSON, Roman. Linguística e comunicação. São Paulo: Cultrix, 1976.

O'KEEFE, Barbara J. *"Communication Clarity." Journal of Communication Studies,* 2002.

OLIVEIRA, B. **Conflitos no ambiente de trabalho: como solucionar esse problema**. Disponível em: <https://www.pandape.com/br/blog/conflitos-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 20 set. 2024.

OLIVEIRA, J. A. (2020). Transparência organizacional: um estudo sobre sua influência na cultura corporativa. São Paulo: Editora XYZ.

PAIVA, S. **O que é e como criar uma estrutura de progressão de carreira?** Disponível em: <https://www.guiadasprofissoes.info/noticias/progressao-de-carreira/>. Acesso em: 27 set. 2024.

Políticas de Recursos Humanos: tipos e como implementá-las. Disponível em: <https://www.bizneo.com/blog/pt/politicas-de-rh/>. Acesso em: 28 ago. 2024.

Políticas de RH: quais as boas práticas e como adotar na empresa! Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/politicas-de-rh/>. Acesso em: 27 ago. 2024.

RABELLO, G. ***Turnover*: o que é, como calcular, 7 causas e como evitar**. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/causas-alto-turnover>. Acesso em: 18 nov. 2024.

ROBERTO, R. **Trabalho em equipe: Desvendando o Poder da Colaboração**. Disponível em: <https://lidereagora.com.br/colaboracao-e-trabalho-em-equipe>. Acesso em: 26 out. 2024.

SANTOS, M. R., & LIMA, T. F. (2021). O impacto da transparência na satisfação e engajamento dos colaboradores. Revista Brasileira de Administração, 15(2), 45-60.

SIQUEIRA, S. **Gestão de equipes: 8 dicas para fazer a diferença e ser estratégico**. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/gestao-de-equipes/>. Acesso em: 28 set. 2024.

SOMANATHAN, S. **Como elaborar políticas de RH eficazes: Um guia prático com exemplos**. Disponível em: <https://clickup.com/pt-BR/blog/198778/exemplos-de-politicas-de-rh>. Acesso em: 27 ago. 2024.

TEAM, M. J. V. **Tudo sobre mudança organizacional: conceito e boas práticas - MJV**. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/mudanca-organizacional/>. Acesso em: 8 out. 2024.

TORRES, J. **Os Benefícios da Colaboração e Trabalho em Equipe: A Força da União**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/os-benef%C3%ADcios-da-colabora%C3%A7%C3%A3o-e-trabalho-em-equipe-for%C3%A7a-jorge-torres>. Acesso em: 26 out. 2024.

Montana, Patrick J., 1937 - **Administração** / Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva, - 3. ed. - São Paulo: *Saraiva*, 2010.

Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico / Jean Pierre Marras. - [13.ed.]. - São Paulo: *Saraiva*, 2009.

APENDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO A COLABORADORES

1. Email
2. Idade
3. Gênero
4. Residência
5. Renda mensal de sua residência
6. Está trabalhando atualmente ou já trabalhou de carteira assinada alguma vez?
7. Diante de suas experiências passadas e atuais, como você classificaria a sua relação e a dos demais colaboradores com o Recursos Humanos? (Escala de 1 a 5, sendo 1 "muito ruim" e 5 "muito bom")
8. Em que medida você acredita que a transparência das políticas de Recursos Humanos influência na sua motivação diária? (Escala de 1 a 5, sendo 1 "pouca influência" e 5 "muita influência")
9. Quais práticas de transparência você considera mais importante para manter a motivação de colaboradores?
10. Quais são os principais canais ou formas de comunicação que você considera eficazes para promover a transparência dentro da empresa?
11. Com qual frequência você recebe relatórios de desempenho em sua empresa?
12. Em que medida você acredita que receber feedbacks e relatórios sobre seu desempenho influência na sua motivação? (Escala de 1 a 5, sendo 1 "pouca influência" e 5 "muita influência")
13. Você tem a oportunidade de dar feedback aos seus superiores?
14. Atualmente, qual o modelo de gestão adotado por sua empresa?

APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DA ÁREA

1. A quanto tempo você trabalha no departamento de Recursos Humanos? • Como você define transparência no contexto de recursos humanos?
2. Quais práticas você considera essenciais para garantir a transparência dentro do departamento de RH?
3. Na sua experiência, como a transparência nas políticas de RH impacta a motivação dos colaboradores?
4. Você poderia compartilhar exemplos de situações em que a falta de transparência afetou a moral ou o engajamento da equipe?
5. Quais iniciativas ou ferramentas você utiliza para promover a transparência nas informações sobre salários, benefícios e oportunidades de desenvolvimento?
6. Como vocês garantem que todos os colaboradores tenham acesso às informações relevantes sobre a empresa e suas políticas?
7. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao implementar práticas transparentes em RH?
8. Você acredita que a transparência pode ser uma vantagem competitiva para a empresa? Por quê?
9. Como você mede o impacto da transparência nas práticas de RH sobre a satisfação e motivação dos colaboradores?
10. Você tem algum exemplo de métricas ou indicadores que utilizam para avaliar esse impacto?
11. Como você vê o futuro da transparência em recursos humanos, especialmente com as mudanças no ambiente de trabalho e nas expectativas dos colaboradores?
12. Quais tendências você acredita que moldarão a forma como as empresas abordam a transparência nos próximos anos?

APENDICE C - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DA ÁREA

Y: Há quanto tempo você trabalha no departamento de recursos humanos?
P: Há uns 10 anos. Comecei como Assistente de Benefícios, e fui fazendo carreira; hoje eu sou especialista em remuneração e benefícios.

Y: Então vamos nessa linha, com seus 10 anos de experiência, como você define a transparência no contexto dos recursos humanos? Como você explicaria a definição dos processos do RH serem transparentes, tanto para os colaboradores que estão envolvidos no departamento, quanto para os outros funcionários?

P: Eu acho que a transparência no processo deve ser pautada, para todos os processos do RH serem transparentes tanto para os colaboradores que estão envolvidos no departamento, quanto para os outros funcionários no geral. Obviamente que existem informações confidenciais, de negociações que não podem ser transmitidas abertamente sem restrições, porém no geral, se não realizarmos uma comunicação eficaz e transparente em todo processo, o colaborador que não faz parte do processo, sempre sabe que tem algo por trás, o que acaba causando certa insegurança da parte do colaborador, com relação aos processos dentro do RH.

Y: No caso, ligando essas práticas, tanto o colaborador dentro do departamento específico quanto o externo, têm esse embasamento mútuo? Como seria aplicado na prática?

P: Quem trabalha nos Recursos Humanos, sabe exatamente da importância de confidencialidade de algumas informações, então por exemplo, quando estamos tratando de assuntos como reestruturação ou negociações com os fornecedores, essas informações devem estar transparentes, o gestor precisa deixar isso claro para todos os membros, que está acontecendo uma negociação ou que irá acontecer uma reestruturação. Dentro desse cenário, a informação é transparente para a equipe responsável por esse assunto, mas confidencial para os que não fazem parte desse processo. Em suma a informação é transparente para a equipe, porém com restrições, pois não é necessário que toda a empresa tenha o acesso a informações que são confidenciais, assim, todos sabem dos processos, porém certos pontos ficam restritos a uma parte da equipe.

Y: Então o gestor em si, tem um papel crucial na transparência nessa questão de comunicação interna e externa?

P: Sim.

Y: No cenário onde estão as pessoas engajadas, vendo as outras pessoas serem demitidas sem aviso prévio, houve alguma modificação muito brusca envolvendo esses medidores de desempenho?

P: Então, ainda não tivemos oportunidade para medir se após o desligamento, (até porque ocorreu no período menor) de que se houve uma diminuição ou não do engajamento, o que podemos perceber, é que os colaboradores que ficaram e não foram desligados, no momento que você abre e é transparente nessa comunicação, a pessoa não fica mais insegura. Ela sabe o motivo, porque o colega foi desligado e ela continua fazendo o trabalho dela normalmente. É diferente de quando ocorre algum desligamento e não ocorre essa comunicação clara, Só fala assim, “a pessoa não estava performando”. Aí gera dentro do departamento uma insegurança, porque se a gente está lidando com uma gestão que não tem feedback contínuo, você pensa que você vai ser o próximo. Será que estou muito performando, será que está ok? Então, nesse caso em específico, a gente não teve ainda medidores para dizer se o engajamento aumentou ou não devido ao curto tempo.

Y: Então, teria algum principal desafio que vocês enfrentaram na hora de implementar essa cultura transparente na organização, como um colaborador não se sentir muito à vontade de participar dessa relação mais transparente, ou teve algum caso em específico? Pode compartilhar?

P: Não, não tenho nenhum caso específico em que algum colaborador se sentiu de repente desconfortável de ter uma comunicação mais aberta. Muito pelo contrário, quando há um tipo de comunicação que ele percebe que não foi tão eficaz, (o que ele ainda gerou uma certa insegurança), a gente percebe que ele mesmo se posiciona com gestores, porque lá na empresa a gente tem um ambiente muito aberto do diálogo, e além de um processo de avaliação de desempenho que promove o diálogo, não chamamos de feedback, falamos “sessão de diálogos”, porque o feedback normalmente é uma pessoa falando e a outra escutando, e na seção de diálogo os

dois falam, então, como já tem essa cultura dentro da empresa, não teve nenhum caso.

Y: Então, no caso, o principal método que é aplicado é a essa sessão de diálogo que ambos conseguem dar um feedback um para o outro, que é que eles conseguem ter uma emissão equitativa, que ambos saiam ganhando de alguma maneira, correto?

P: Isso!

Y: Como você vê o futuro da transparência em Recursos Humanos, especialmente as mudanças no ambiente de trabalho e nas expectativas dos colaboradores?

P: Eu acho que é um movimento no mercado e nas empresas em geral, em busca dessa transparência, principalmente aquelas empresas que não praticam hoje, porque qualquer tipo de prática não tão coerente com o discurso da empresa, acaba indo para as redes sociais. Então eu acho que nem tanto, muitas vezes, da empresa ter essa consciência de uma transparência clara, mas eu acho muito mais no sentido de ela evitar alguns danos de comunicação em redes sociais, em alguns meios, se vê um movimento das empresas tentando alinhar esse tipo de comunicação internamente, inclusive nos seus dos seus próprios processos, né? Porque a gente percebe, por exemplo, quando alguém volta de licença maternidade, que nem esperam um período e é desligado, logo se vê uma postagem no LinkedIn a respeito do assunto; então, eu acho que há um movimento das empresas na busca dessa transparência, não acredito, ainda que seja na questão preocupada realmente com a transparência em si, mas um pouco mais na contenção desses riscos, desses danos.

Y: Então você acredita que organizações que são adeptas a esse tipo de comunicação aberta tem mais vantagem no mercado em comparação às que não são adeptas ou que não demonstram muita transparência com relação a isso?

P: É com certeza, porque até mesmo hoje em dia existe uma relação muito aberta do colaborador buscar sobre aquela empresa, sobre a avaliação daquela empresa, mas tem sites específicos sobre avaliação de quem trabalha e de quem já trabalhou, inclusive nos departamentos, dando notas, colocando depoimentos, fora as redes sociais. Então, se um candidato é chamado para uma empresa e ele buscou e viu que ela tem uma reputação muito ruim ou uma falta de transparência na comunicação,

normalmente essa pessoa que está procurando emprego, ela nem se candidata para a empresa, então eu acho isso extremamente importante, sim.

Y: Quais tendências você acredita que moldaram a forma como as empresas abordam a transparência nos próximos anos?

P: Existem algumas práticas que até por imposição de lei (que é muito recente) que é a lei de igualdade de gênero, que obrigou as empresas a serem transparentes e divulgarem a questão salarial, na verdade, não divulgarem, a empresa reporta mensalmente para o E social, o governo pegou essas informações para ir a um relatório e as empresas são obrigadas a publicarem esse relatório semestralmente, com as diferenças salariais entre gêneros. Então, nesse sentido, não só o governo como outras instituições. Elas estão buscando para que haja transparência em todos os aspectos da empresa, não só nos processos internos, mas no que ela pratica também, porque às vezes ela fala que tem um quadro muito grande de mulheres em inclusão de mulheres dentro do mercado, enfim, e aí no relatório dela não condiz com isso. A gente vê muito isso de “Ah, a gente inclui Mulher tem um papel importante” Aí daqui a pouco você vê uma postagem subindo no LinkedIn que ela voltou e nem pôde ir para sala dela e ela foi desligada, então, acho que nesse sentido, as empresas estão buscando não só elas, mas o próprio governo está buscando algumas ferramentas para que essa transparência seja mais Divulgada.

Y: Tem alguma ferramenta em específico que você pode compartilhar, por exemplo, na minha empresa, tem muita questão de interação que sai tipo para todo mundo em e-mail eles explicando alguma coisinha específico como medidor, de metas alcançadas etc. Isso querendo ou não é um jeito de engajar mais a equipe. Teria algum medidor assim na sua empresa?

P: Sim, sim, além da comunicação que a gente passa via e-mail, existe 3 vezes ao ano um evento que a gente chama de tal hall, que é onde as redes das áreas passam o status dos projetos dele e o que aconteceu naquele período. Então, inclusive, a gente passa a ter status de PEPR, PLR, então o resultado da empresa. Então esse é um mecanismo que a gente usa bastante, por exemplo, o último que a gente teve agora em novembro, além de comunicar que a gente estava muito próximo de bater a meta para o pessoal ganhar PPR gente comunicou o vale Natal que subiu de 250 para 400. Então assim, o pessoal faz uma festa, tem um programa de premiação por

ideias e teve muita gente que ganhou, era em torno de 1200 BRL por pessoa. Então assim a gente usa essa ferramenta para esse engajamento também. E o mais legal é quem começa e quem termina. É a CEO do Brasil. Então ela começa fazendo abertura do discurso dela, aí cada rede vai passando a sua percepção do que aconteceu, aí ela faz uma frase em cada finalização e no final ela faz um fechamento muito bom.

Y: Querendo ou não é essa a questão de liderança e ter ali, como se de um modo acessível para um colaborador, mesmo que seja, de uma parte, mais fabril, traz uma questão mais de engajamento, de ser ter a esse sentimento de pertencimento, né?

Y: Você já participou de alguma organização que você sentiu a diferença, vai tendo agora com que a sua organização é muito transparente, você já participou de alguma que não era e você se sente meio que um impacto muito significativo no exterior, tanto para você mesmo como colaborador da empresa.

P: Sim, vim de uma empresa do mesmo ramo e que tinha culturas e valores diferentes, então. Apesar de eu ser do rh e ter informações muito confidenciais, porque particularmente trabalho com remuneração, ou seja, o salário das pessoas estrutura, quem vai ser mandado embora, quem não vai sair, quem vai ser movimentado, Dentro do próprio. Andar, essas informações eram veladas, então quem sabia eu que participava das reuniões e a minha gestora na época, mas os meus colegas viam essas reuniões periódicas, viam os movimentos acontecerem, mas minha gestora nunca se envolvia e nem comunicavam. Então, para quem estava do lado, gerava justamente esse sentimento que eu falei no começo da entrevista, de insegurança, tipo, será que ela está fazendo um estudo para eu ser desligada, sabe? Então existia essa questão que impactava muito no ambiente. Quando as pessoas trabalham inseguras, elas não dão o melhor dela, elas não vestem a camisa, elas não acreditam no que é falado, então tem um impacto muito negativo.