

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

Programa de Mestrado em Comunicação
Comunicação na Contemporaneidade
Linha de pesquisa: Tecnologia, Organizações e Poder

**Desafios da ética na Comunicação Organizacional: o olhar dos
comunicadores de empresas brasileiras**

FERNANDA QUEIROZ RIVELLI

São Paulo

2020

FERNANDA QUEIROZ RIVELLI

**Desafios da ética na Comunicação Organizacional: o olhar dos
comunicadores de empresas brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, na linha de pesquisa “Tecnologia, Organizações e Poder”, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Rivelli, Fernanda Queiroz

Desafios da ética na Comunicação Organizacional: o olhar dos comunicadores de empresas brasileiras / Fernanda Queiroz Rivelli. -- São Paulo, 2020.

166 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino.

1. Comunicação organizacional. 2. Ética organizacional. 3. Valores (Ética). 4. Governança corporativa. 5. Profissionais da comunicação – Relações Públicas. I. Martino, Luís Mauro Sá. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.

CDD 658.45

Bibliotecária responsável: Daniela Paulino Cruz Bissolato - CRB 8/6728

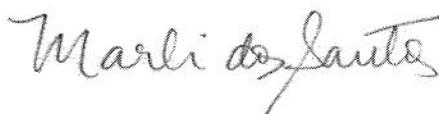
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTORA: FERNANDA QUEIROZ RIVELLI

“DESAFIOS DA ÉTICA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: O OLHAR DOS
COMUNICADORES DE EMPRESAS BRASILEIRAS”



Prof. Dra. Ângela Cristina Salgueiro Marques
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG



Prof. Dra. Marli dos Santos
Faculdade Cásper Líbero - FCL



Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 17 de março de 2020.

Ao meu pai, Albertino Vieira de Queiroz.

Este trabalho, assim como tudo o que faço, é por você e para você.

AGRADECIMENTOS

À Deus, na figura do universo, por ter me guiado até aqui e ter me dado condições de enxergar os sinais.

À minha mãe, Maria de Lourdes Queiroz, pelo exemplo de força e determinação. Você, com sua forma de viver, incansável, sempre me mostrou que é possível alcançar o que se almeja.

Ao meu marido, amigo e companheiro na jornada da vida, Nicholas Novo Rivelli, pela paz que me dá condições de ser eu mesma e de lutar pelo que acredito. Te escolheria de novo, todos os dias.

Aos meus filhos caninos, Zeca e Menina, pelo cumprimento diário da promessa: juntos, até o final!

Ao Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, principalmente na figura de seu superintendente, Marco Aurélio Fuchida, pela confiança no meu trabalho, por embarcar comigo neste Mestrado e por me aproximar do tema ética organizacional.

Aos meus parceiros de vida e alma, Elaine Gimenes Reis, Ahmed Sameer El Khatib, Solange Fujishiro, Alline Branco, Shirlei Lima e Luciana Rodrigues Giannico. A existência de vocês me faz mais feliz.

Aos meus familiares e anjos que me acompanham e que diariamente me mostram que em tempo algum estou sozinha.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino, que sempre acreditou em mim e me mostrou que era possível. Vê-lo em sala de aula me mostrou qual o tipo de professora eu gostaria de ser para os meus alunos.

Às professoras Valéria de Siqueira Castro Lopes, Ágatha Eugênio Franco de Camargo Paraventi, Ângela Cristina Salgueiro Marques e Marli dos Santos pela inspiração e acolhimento em momentos especiais.

Aos comunicadores que acreditaram neste trabalho e aceitaram me receber e compartilhar experiências. Espero, sinceramente, conseguir retribuir de alguma forma.

A todos que cruzaram meu caminho em algum momento. Nada foi em vão.

RESUMO

Esta dissertação estuda a comunicação da ética nas organizações a partir do ponto de vista dos comunicadores. O objetivo é compreender como estas empresas tratam a ética organizacional e como comunicam os valores éticos aos seus públicos internos. Para tanto, foram entrevistados os responsáveis pela comunicação de onze empresas apontadas como referência em transparência e governança corporativa no segmento “Novo Mercado” da Bolsa de Valores oficial do Brasil - B3, destacando sua atuação em questões éticas. Realizadas entre novembro de 2018 e janeiro de 2019, as entrevistas foram analisadas a partir das concepções de “ética” apresentadas, suas convergências e contrastes com as práticas e procedimentos mencionados pelos comunicadores. A partir disso, verificou-se que (1) há uma indefinição sobre o que é ética organizacional e uma tendência de aproximação entre ética e respeito aos códigos da empresa; (2) na prática, a maior contribuição da área de Comunicação se dá no campo operacional, em dissonância com o discurso dos entrevistados que atribuem à área de Comunicação o papel de guardião da ética dentro da empresa; (3) o discurso busca ressaltar a ética da empresa e dos seus funcionários, mas a prática se mostra mais complexa e conflituosa quando os entrevistados comentam sobre o aumento no número de denúncias feitas pelo Canal de Denúncias. Além disto, este trabalho também traz indicações sobre o perfil do profissional responsável pela área de Comunicação nestas empresas e o contexto organizacional no qual a área está inserida.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Ética Organizacional. Valores. Governança. Poder. Profissionais de Comunicação. Relações Públicas.

ABSTRACT

This Master thesis studies the communication of ethics in organizations from the point of view of communicators. The goal is to understand how these companies treat organizational ethics and how they communicate ethical values to their internal audiences. To this end, those responsible for the communication of eleven companies mentioned as a reference in transparency and corporate governance in the “New Market” segment of the official Stock Exchange of Brazil - called B3, were interviewed highlighting their performance on ethical issues. Conducted between November 2018 and January 2019, the interviews were analyzed based on the concepts of “ethics” presented, their convergences and contrasts with the practices and procedures mentioned by the communicators. From this, it was found that (1) there is a lack of definition about what organizational ethics is and a tendency to approach ethics and respect for company codes; (2) in practice, the greatest contribution of the Communication area is in the operational field, in dissonance with the discourse of the interviewees who attribute to the Communication area the role of guardian of ethics within the company; (3) the speech seeks to highlight the ethics of the company and its employees, but the practice is more complex and conflicting when respondents comment on the increase in the number of complaints made by the Hot Line. In addition, this work also provides indications about the profile of the professional responsible for the Communication area in these companies and the organizational context in which the area is inserted.

Key words: Organizational Communication. Organizational Ethics. Values. Governance. Power. Communication Professionals. Public Relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Benefícios da adoção de “selos éticos”	29
Figura 2 - Diferentes nomenclaturas para a gerência responsável pela atividade de comunicação com empregados	33
Figura 3 - Diretorias responsáveis pela atividade de comunicação com empregados	35
Figura 4 – Formação acadêmica dos entrevistados	36
Figura 5 – Gestão dos canais de denúncia das empresas entrevistadas	48
Figura 6 - Participação da área de Comunicação no Comitê de Ética	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro geral de entrevistados	19
Tabela 2 – Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3	22

SUMÁRIO

Introdução	11
Capítulo 01. Desafios metodológicos	16
1.1 Novo Mercado: características do segmento de listagem da B3	21
1.2 Ética como diferencial competitivo	29
1.3. Perfil dos entrevistados e da área de Comunicação com Empregados	31
Capítulo 02. Ética organizacional: aproximação e tensionamentos	38
Capítulo 03. Comunicação de valores éticos para empregados	53
Considerações finais	61
Referências	66
Anexos	71

INTRODUÇÃO

Há aproximadamente 5 anos, principalmente em decorrência da minha atividade profissional como gestora da área de Comunicação Corporativa em uma empresa cuja atividade está vinculada ao mercado de capitais, ao processo de governança corporativa e de asseguarção de maior credibilidade às informações prestadas pelas empresas, percebi que termos como “ética organizacional”, “programas de *compliance*”, “estar em conformidade com leis e regulamentos” e expressões semelhantes começaram a tomar conta do ambiente organizacional.

O que seria exatamente isso? Esta preocupação atual significaria que as empresas antes não buscavam atuar conforme prescrevem as leis? Por que eu tinha a impressão de que de repente isso se tornou relevante e urgente para as empresas? O que seria essa “cultura de *compliance*”, outro termo que passei a ler e a ouvir com maior frequência, que os chamados especialistas no assunto diziam ser essencial para o êxito dos programas de *compliance*? Se para o pleno funcionamento destes tais programas as empresas deveriam contar com o apoio da Alta Administração e com o engajamento de todos os empregados, o que estava sempre feito pelas empresas para fazer emergir este compromisso?

Considerando esta necessidade de se permear toda a organização, supus que a comunicação tivesse papel importante neste processo, justamente por ser um importante elo entre a empresa e seus públicos de interesse, e acima de tudo, por ser uma área fundamental para a construção de uma identidade corporativa capaz de impactar de forma positiva na percepção destes públicos a seu respeito.

Esta linha de raciocínio veio a ser o meu problema de pesquisa inicial. Qual o papel que a comunicação organizacional desempenha nos programas de *compliance* adotados pelas empresas?

A partir disso, e após muitas conversas com o professor Luís Mauro Sá Martino, orientador desta pesquisa, consegui entender que o que eu realmente buscava compreender vinha antes dos programas de *compliance* e estava mais relacionado a entender o que as empresas entendiam por conformidade, com quais leis e regulamentos elas queriam mostrar que estavam comprometidas, por quais razões e dentro de qual

contexto se estruturou essa urgência, e, acima de tudo, qual o papel da área de comunicação nesta aparente busca pela conformidade, se é que caberia a ela algum papel.

Foi a partir destas inquietações, dúvidas e questionamentos que entendemos que meu objeto de pesquisa se referia à ética organizacional, campo sobre o qual começamos a nos aproximar e que tornou possível o desenvolvimento desta pesquisa, a partir de um recorte consideravelmente específico, coerente com a nossa proposta.

No mercado de capitais brasileiro há um segmento de listagem da B3, a bolsa de valores oficial do Brasil, reconhecido por congregar empresas que apresentam alto padrão em governança corporativa, que foram comprovadamente além do que está previsto na legislação e adotam práticas de governança que as distinguem no mercado.

Para esta pesquisa, foi relevante analisar este grupo de empresas do segmento denominado “Novo Mercado”, pois temos a finalidade de buscar compreender como as empresas que são referência em governança, ou seja, referência em transparência e em responsabilidade corporativa, comunicam valores éticos aos seus empregados.

Teriam estas empresas práticas que as tornam menos suscetíveis a desvios éticos? Será que estas empresas possuem uma “receita” para abordar valores éticos com os empregados que possa servir de guia para outras empresas? Qual o papel que as áreas de Comunicação ocupam nestas empresas? Quais são os projetos conduzidos por ela que podem ter, eventualmente, contribuído para que a empresa se tornasse referência de transparência e responsabilidade corporativa? Estes são alguns dos questionamentos que norteiam a nossa pesquisa e para os quais pretendemos ampliar o entendimento ao término deste estudo.

Como ponto de partida para esta investigação selecionamos, então, as empresas listadas no Novo Mercado, 139¹, para depois identificar quais dentre estas apresentam a ética como um de seus valores corporativos – com base nas informações que constam nos sites destas empresas, principalmente em seções institucionais que contemplam informações como Missão, Visão e Valores, inferindo que ao apresentar a ética entre os

¹ Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm Acesso em: 27 jul. 2019

seus valores, considera-a formalmente relevante à sua atuação e, por tal razão, tenderia a abordar a temática com os empregados com maior frequência.

Na sequência, outro critério adotado foi a nacionalidade da empresa. Optamos pelas empresas brasileiras, descartando para o propósito deste trabalho, empresas fundadas em outros países e que se desenvolveram sob outra legislação, ambiente regulatório, social e cultural e que, portanto, poderiam criar disparidades que não contribuíram com o objetivo desta pesquisa.

E assim, considerando as empresas listadas no Novo Mercado, que apresentam a ética como um de seus valores corporativos e que foram fundadas no Brasil, chegamos, em agosto de 2018, ao número de 34 empresas.

Para serem viáveis e cumprirem seus objetivos principalmente mercadológicos, as empresas se relacionam com uma série de atores que poderiam dar pistas sobre como esta empresa comunica seus valores éticos, como trata seus dilemas, considerando que eles existem e acompanham a atividade organizacional, e mesmo, humana, independente do porte e mercado de atuação.

Isto porque, tratando-se de comunicação organizacional, sabemos que é preciso direcionar a informação com certas particularidades em sua forma, conteúdo, ênfase e enfoques, como aponta Ferrari (2008) e que, portanto, não seria possível olhar sob o mesmo prisma, indiscriminadamente, a comunicação de valores éticos que a empresa possa vir a fazer com os empregados, a imprensa, o governo, os sindicatos, os investidores, os fornecedores, entre outros públicos, com o intuito de minimizar a ocorrência de ações e atitudes que podem ser considerados antiéticos.

Não importa a classificação utilizada pelo profissional de comunicação – segundo a tipologia de dependência, interferência ou participação em relação à organização (França, 2008) ou qualquer outra -, mas, sim, que ele faça um mapeamento dos públicos estratégicos por ordem de importância para a organização e que a cada um deles seja dado um tratamento diferenciado em termos de transmissão de mensagens. (FERRARI, 2008, p. 86).

Optamos, neste sentido, pela busca de maior entendimento sobre como a comunicação de valores éticos é feita para os empregados destas empresas, partindo do princípio de que eles são os operacionalizadores de tudo o que a empresa acredita ter como razão de ser e de existir. Os empregados tornam a operação da empresa possível,

além de serem importantes porta-vozes quando buscamos entender quais os valores que norteiam uma empresa.

São eles que, na vivência diária, partilham da cultura organizacional e ajudam a construí-la, vivenciam os diversos dilemas éticos diários que se apresentam no exercício de suas atividades, e que, portanto, podem tornar as empresas mais ou menos vulneráveis aos danos de imagem e reputação decorrentes de ações antiéticas. Enfim, tocar os empregados e fazê-los partilharem do mesmo propósito é fundamental para as empresas que desejam transmitir uma mensagem ao mercado de atuação ética.

Para compreendermos quais mensagens são levadas aos empregados, por quais meios a empresa viabiliza a circulação formal de conteúdos que abordam temas éticos e, também, qual o recorte é feito deixando sobressalente o que a empresa entende por ética, aproximamo-nos dos personagens nos ajudarão no desenvolvimento desta pesquisa, e que além de empregados, são os profissionais responsáveis pela área de Comunicação com Empregados destas empresas.

Com base nos critérios citados até aqui, das 34 empresas que se enquadraram no recorte proposto, 11 foram selecionadas para a pesquisa, tendo os empregados responsáveis pela comunicação com empregados, ouvidos no período compreendido entre novembro de 2018 e janeiro de 2019.

Entrevistamos em profundidade os profissionais responsáveis pela atividade de Comunicação com Empregados, no nível de gerência, considerando que neste ponto hierárquico os profissionais são os responsáveis pela estratégia da área e por refletir nesta estratégia os objetivos transmitidos pela chamada “Alta Administração” da organização. Duarte (2014) nos fala sobre as características da amostra quando acessada a partir de entrevistas de profundidade

A amostra, em entrevistas de profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema da pesquisa. Boa parte da validade da pesquisa está associada à seleção. É possível, entrevistando pequeno número de pessoas, adequadamente selecionadas, fazer um relato bastante consistente sobre um tema bem definido. (DUARTE, 2014, p. 68)

Com a amostra definida e os profissionais contatados, conduzimos uma pesquisa qualitativa, com questões semiestruturadas, em um formato de entrevista semiaberta, que, a partir de um roteiro inicial, disposto no Anexo I deste trabalho, permitiu uma abordagem em profundidade com respostas indeterminadas que nos deram condições de explorar ao máximo o objeto da pesquisa.

O roteiro inicial, semiestruturado, foi essencial para a condução das entrevistas, pois nos permitiu partir de pontos essenciais, mas sem nos restringir quanto à escuta de outros assuntos que pudessem surgir. Trouxe a importante possibilidade de deixarmos-nos levar pela riqueza de informações trazida pelo entrevistado, mas sem perder a referência dos principais aspectos que devem ser abordados e com condições de observar os dispositivos interacionais apresentados por Braga (2017) e utilizados por estes profissionais para falar sobre a comunicação de valores éticos nas empresas onde atuam.

O que importa é a constatação de que tais dispositivos são elaborados através do processo mesmo de interações tentativas – que geram, por aproximação sucessiva, modos e táticas na busca de uma efetividade comunicacional ampliada, desenvolvendo, na prática, objetivos e critérios indicadores de sucesso. (BRAGA, 2017, p. 33)

O roteiro semiestruturado utilizado para guiar as entrevistas foi baseado em quatro pilares: 1) Perfil do profissional responsável pela atividade de Comunicação com Empregados (em nível de gerência) – formação acadêmica e tempo de empresa; 2) Perfil da área de Comunicação com Empregados - a quem se reporta, participação ou não no Comitê de Ética da empresa; 3) Comunicação de valores éticos para os empregados: contribuição da área nas iniciativas conduzidas para evitar desvios éticos ou para tratar de valores éticos; interação da área de Comunicação com as demais áreas envolvidas neste processo – quem é a área solicitante, quem é a área que operacionaliza; ocasiões em que a área de Comunicação é acionada para tratar de questões éticas; 4) Ética para a empresa – o significado de ética para a empresa a partir do ponto de vista do entrevistado.

Os achados destas entrevistas, que nos trazem pistas sobre como se dá a comunicação de valores éticos para os empregados nas empresas consideradas referência em transparência e responsabilidade corporativa, serão abordados nos capítulos desta dissertação: Desafios Metodológicos, Ética organizacional: aproximação e tensionamentos e Comunicação de valores éticos para empregados, assim como as ambiguidades existentes e os desafios que estão colocados em todo o percurso.

CAPÍTULO 01. DESAFIOS METODOLÓGICOS

Antes de entrarmos propriamente nas informações coletadas durante a pesquisa de campo, é importante ressaltar que de forma geral não tivemos dificuldades para localizar os profissionais responsáveis pela área de comunicação com empregados nestas 34 empresas, principalmente porque grande parte deles possui perfil em sites de redes sociais digitais corporativos, mais precisamente, no LinkedIn.

Contudo, fazer a busca considerando como cargo, por exemplo, Gerente de Comunicação Interna ou de Gerente de Comunicação com Empregados não se mostrou efetiva, pois na maioria dos casos a comunicação com empregados era uma das atribuições destes gerentes, não a razão de ser da área. Portanto, maior êxito foi alcançado quando a busca se dava por cargos com escopo mais amplo ou mais geral, tais quais, Gerente de Comunicação da Empresa X, Gerente de Marketing da Empresa X ou Gerente de Gestão de Pessoas da Empresa X.

Esta foi a forma que nos colocou em contato com a maioria dos futuros entrevistados. Quando, por alguma razão, o profissional não era localizado no LinkedIn, seguíamos o processo de entrar em contato por telefone com a empresa, falar com a recepcionista e solicitar que nos transferissem para a área responsável pela comunicação com empregados.

Interessante que nestes casos, a identificação não foi necessariamente simples. Nem sempre a recepcionista, que é uma funcionária, soube direcionar para a área responsável. Algumas vezes, por tal desconhecimento, tivemos que pedir para falar com a área de Comunicação, Marketing ou Gestão de Pessoas, na tentativa de que a atividade de comunicação com empregados estivesse sob a responsabilidade de algumas delas. Deu-se um processo de tentativa x erro.

Em outros casos também preenchemos através do site da empresa o formulário de Fale Conosco, formalizando o intuito da pesquisa e o interesse de entrarmos em contato com o profissional responsável pela atividade de comunicação com empregados.

O que podemos dizer de todo este processo é que as 34 empresas foram acionadas de alguma forma, pois não tínhamos ideia de quantos aceites teríamos.

Diversos contatos feitos, seja por LinkedIn, telefone ou Fale Conosco foram simplesmente ignorados. Dentre as empresas abordadas, apenas uma formalizou um retorno negativo, alegando que naquele momento não tinha disponibilidade para fornecer a atenção necessária que um projeto acadêmico requeria e complementando o e-mail dizendo “mas fique à vontade para navegar no nosso site. No nosso relatório anual, você pode encontrar todas informações abertas para pesquisa”.

Como não havíamos, naquele primeiro contato, dado detalhes sobre qual seria o método da pesquisa, este retorno causou um certo estranhamento, já que não haveria como a empresa deduzir qual o nível de atenção que o trabalho exigiria. Imaginávamos que este tipo de resposta pronta, de feedback padrão, pudesse encontrar mais espaço em empresas de pequeno porte, onde geralmente não há processos específicos para que estas solicitações sejam tratadas.

Mas o caminho percorrido apontou que também acontecia em empresas consideradas referência em transparência e responsabilidade corporativa, o que nos pareceu tão incoerente quanto ignorar as solicitações, ainda mais considerando que a pesquisa se referia à ética organizacional e comunicação.

Duas empresas se colocaram à disposição para conceder a entrevista, porém, o período possível não coincidiu com o cronograma desta pesquisa, o que inviabilizou a participação.

Também tivemos casos em que a empresa estava, no momento, em fase de contratação de funcionário para assumir a área responsável pela Comunicação com Empregados, portanto sem porta-voz dentro dos critérios estabelecidos pela pesquisa. Houve também um caso em que a funcionária acabara de assumir a posição e não se sentia em condições de participar da entrevista.

Em um dos casos lidamos com uma divergência entre os valores organizacionais divulgados pela empresa para públicos diferentes. A apresentação institucional que

constava no site da B3 indicava a ética como um dos valores corporativos, o que a enquadrava nos critérios estabelecidos para o estudo.

Quando a entrevista foi realizada, a gerente mostrou certo desconforto ao perceber que aquela versão dos Valores da empresa não eram os vigentes e que a ética não estava mais presente. De fato, quando a entrevistada mostrou a apresentação atual, os valores eram outros. A empresa havia passado por um processo de revisão de valores e a ética deixou de constar, porém, a informação ainda não havia sido atualizada em todos os canais da empresa.

O desconforto causado rendeu uma conversa que nos ajudou a compreender o contexto que levou à mudança nos valores da empresa e a falta de alinhamento nas informações disponibilizadas ao mercado. Também nos trouxe a indagação sobre até que ponto as informações transmitidas pelas empresas são, de fato, valores vivenciados por ela ou mera formalidade sem utilidade prática.

E assim, chegamos ao número de onze empresas entrevistadas, com diferentes classificações setoriais: agropecuário, exploração de rodovias, tecnologia da informação, aluguel de carros (2), alimentício, construção civil, siderurgia e metalurgia, saúde, açúcar e álcool e serviços educacionais. A informação sobre os setores deverá fazer sentido, mais adiante, quando poderá ser possível, ou não, traçar similaridades ou divergências na comunicação feita sobre os valores éticos da empresa e sobre o que, a partir da visão do entrevistado, a empresa considera como ética.

Durante este processo, considerando as características de cada entrevistado, as entrevistas, tiveram duração consideravelmente distintas. Em alguns casos, a entrevista durou 25 minutos, com todos os pontos centrais abordados. Porém, em outras situações, as entrevistas se estenderam por quase duas horas, devido aos detalhes, exemplos e informações que o entrevistado se sentiu inclinado a compartilhar.

As entrevistas foram majoritariamente presenciais, apenas duas foram realizadas por telefone devido à localização geográfica das empresas e, conseqüentemente, dos entrevistados. Todas foram concedidas a partir da informação de preservação de

confidencialidade da identidade da empresa e do profissional entrevistado, e, portanto, respeitada neste trabalho.

Abaixo, apresentamos algumas informações dos entrevistados e da área responsável pela comunicação com empregados que nos ajudarão no percurso desta pesquisa.

Tabela 1 – Quadro geral de entrevistados

Nome do entrevistado (fictício)	Área de Formação	Cargo	Tempo de empresa	Report da área
Cinthia Toledo	Publicidade e Propaganda	Gerente de Comunicação e Sustentabilidade	22 anos	Diretoria Executiva de Gente
Laura Silva	Gestão de Pessoas	Gerente de Desenvolvimento Gente	7 anos	Diretoria de Gente e Gestão
Luiza Martins	Relações Internacionais	Analista de Relações com Investidores	5 meses	Diretoria de Relações com Investidores
Sabrina Castanho	Jornalismo	Coordenadora de Comunicação Institucional	1 ano e 4 meses	Diretoria de Comunicação e Marketing
Telma Silveira	Psicologia	Gerente de Potencial Humano e Comunicação Interna	3 anos	Diretoria de Recursos Humanos
Fabiana de Souza	Jornalismo	Chefe de Comunicação Corporativa	1 ano e 3 meses	Diretoria de Gestão Corporativa
Karine Freitas	Administração	Gerente de RI e Comunicação Corporativa	8 anos	Diretoria Financeira e de Relações com Investidores
Cibele Ferreira	Psicologia	Gerente de Recursos Humanos	15 anos	Diretoria de Gestão de Pessoas e Controladoria
Mirian Matos	Publicidade e Propaganda	Gerente de Comunicação Interna	8 anos	Diretoria de Desenvolvimento Organizacional
Ariana Soares	Publicidade e Propaganda	Gestora Executiva de Marketing Institucional	7 anos e 6 meses	Diretoria de Marketing e Comercial

Dionísio Branco	Publicidade e Propaganda	Gerente Corporativo de Comunicação	12 anos	Diretoria de Desenvolvimento Organizacional
-----------------	--------------------------	------------------------------------	---------	---

Fonte: Elaborado pela autora

Os entrevistados, de forma geral, se mostraram mais seguros com a confidencialidade preservada. Apenas um deles, Dionísio Branco, questionou a necessidade da confidencialidade, alegando que “se o assunto é ética, todos deveriam se orgulhar e tratar com transparência”. Não apenas pelo receio de mostrar as vulnerabilidades da empresa ou de falarmos sobre assuntos que pudessem ser constrangedores, como algumas investigações conduzidas pela Polícia Federal nas quais algumas destas empresas estão envolvidas, há também um fator que se mostrou relevante para o entrevistado para a manutenção da confidencialidade: as práticas conduzidas pelas empresas para difusão de valores éticos entre os empregados e promoção da ética organizacional são também vistas como diferencial competitivo, e portanto, que devem ser mantidas em sigilo diante da concorrência.

As entrevistas foram todas concedidas no local de trabalho do entrevistado, mesmo as realizadas por telefone. Isto certamente coloca o entrevistado em uma posição mais confortável, de maior confiança, apesar da percepção de que falar sobre ética fazia com que o entrevistado se sentisse avaliado, como se suas palavras estivessem sob julgamento ou como se a sua ética e a da empresa fossem uma só e que deveriam ser defendidas.

Em certa medida, esta apropriação do discurso organizacional como o seu próprio discurso nos fez lembrar de Bauman (2011, p. 65) quando diz que “somos todos pressionados a consumir mais, e, nesse percurso, nós mesmos nos tornamos produtos nos mercados de consumo e de trabalho”.

Os comunicadores, durante a entrevista estavam exercendo a função de porta-vozes da empresa e, por isso, as palavras usadas quase sempre pareciam ser calculadas, com as ênfases certas no momento oportuno. E neste percurso, produzindo e consumindo os discursos, as narrativas sobre a ética que circulam na empresa, muitas delas produzidas por eles mesmos, eles acabam também mostrando-se como produtos que vendem esta

atuação ética, zelosa que a empresa deseje ser assimilada pelos seus públicos de interesse, em benefício de sua imagem corporativa.

Mas isso não significa que durante as entrevistas estes mesmos porta-vozes também não deixassem prevalecer opiniões mais pessoais, ambiguidades no discurso, narrativas contraditórias que, em certa medida, agregaram uma maior complexidade de interpretação, mas que ao mesmo tempo nos estimularam a recorrer a diferentes vieses de análise.

Ao nos depararmos com os relatos de dois entrevistados sobre a investigação das respectivas empresas em operações da Polícia Federal, nos questionamos sobre como seria possível que estas empresas pudessem ao mesmo tempo fazer parte do rol de empresas vistas como as mais transparentes e serem investigadas por práticas de suborno ou sonegação de impostos. Qual o tipo de verificação que é feita para que as empresas ingressem no Novo Mercado? O que é ética, o que é transparência no mercado de capitais?

1.1 Novo Mercado: características do segmento de listagem da B3

Por estas e outras perguntas, pareceu-nos importante que antes de analisarmos as informações compartilhadas pelos entrevistados entendêssemos como o segmento do Novo Mercado está estruturado, quais exigências são feitas às empresas, o que nos ajudaria a compreender quais seriam os pilares normativos para que uma empresa pudesse ser reconhecida como referência em governança corporativa.

Assim sendo, extraímos alguns pontos que julgamos relevantes acerca do Regulamento² do Novo Mercado da B3, em vigor desde 02/01/2018, a saber:

² Disponível em: [http://www.b3.com.br/data/files/3A/60/99/CC/038CF610761CABF6AC094EA8/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20-%2003.10.2017%20\(Sancoes%20pecuniarias%202020\).pdf](http://www.b3.com.br/data/files/3A/60/99/CC/038CF610761CABF6AC094EA8/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20-%2003.10.2017%20(Sancoes%20pecuniarias%202020).pdf). Acesso em: 08 dez. 2019.

Tabela 2 – Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3

Requisitos de ingresso e permanência no Novo Mercado
Composição e mandato
Membros do Conselho de Administração com mandato unificado, de no máximo, 2 anos, composto, por no mínimo, 2 conselheiros independentes.
Remuneração
Divulgação do valor da maior, da menor e do valor médio da remuneração anual, fixa e variável, do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal, relativamente ao último exercício social.
Acumulação de cargos
Os cargos de presidente do Conselho de Administração e de diretor presidente ou principal executivo da companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa.
Fiscalização e controle
Instalação de Comitê de Auditoria, estatutário não, contando com, no mínimo, um membro independente.
Área de Auditoria Interna própria.
Implantar funções de <i>compliance</i> , controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais.
Informações periódicas e eventuais
Divulgação, em inglês, simultaneamente à respectiva divulgação em português dos fatos relevantes, informações sobre proventos e comunicação de seus resultados.
Documentos da companhia
Elaborar e divulgar o código de conduta aprovado pelo Conselho de Administração e aplicável a todos os empregados e administradores, podendo ou não abranger terceiros, e que informem no mínimo: os princípios e os valores da companhia; as regras objetivas relacionadas à necessidade de <i>compliance</i> e conhecimento sobre a legislação e a regulamentação em vigor, em especial, às normas de proteção à informação sigilosa da

companhia, combate à corrupção, além das políticas da companhia; os deveres em relação à sociedade civil, como responsabilidade socioambiental, respeito aos direitos humanos, e às relações de trabalho; o canal que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas; a identificação do órgão ou da área responsável pela apuração de denúncias, bem como a garantia de que a elas será conferido anonimato; os mecanismos de proteção que impeçam retaliação à pessoa que relate ocorrência potencialmente violadora do disposto no código, em políticas, legislação e regulamentação aplicáveis à companhia; as sanções aplicáveis; a previsão de treinamentos periódicos aos empregados sobre a necessidade de cumprimento do disposto no código; e as instâncias internas responsáveis pela aplicação do código.

Elaborar e divulgar as seguintes políticas: de remuneração; de indicação de membros do Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; de gerenciamento de riscos; de transações com partes relacionadas; e de negociação de valores mobiliários.

Saída do Novo Mercado

O regulamento prevê que a saída pode ocorrer por decisão do acionista controlador ou da companhia; pelo descumprimento de obrigações deste regulamento; e cancelamento de registro de companhia aberta da companhia ou da conversão de categoria do registro na CVM, além da possibilidade de saída voluntária.

Processo de Aplicação de Sanções

Também é abordado no Regulamento a possibilidade de aplicação de sanções pela B3 à companhia e aos seus administradores e acionistas da companhia nas seguintes hipóteses: descumprimento dos requisitos e das obrigações estabelecidos neste regulamento; e descumprimento de determinações da B3 relacionadas às obrigações constantes deste regulamento.

Os tipos de sanções são os seguintes: advertência por escrito; multa com valor a ser definido mediante a alguns critérios; censura pública, divulgada no *website* da B3 e outros meios de difusão de dados; suspensão da companhia do Novo Mercado; e saída compulsória do Novo Mercado.

Fonte: Elaborado pela autora

Quando olhamos para os critérios apontados neste Regulamento, percebemos que a ética esperada e a ética passível de mensuração nas empresas trata-se de um *check list* com itens que, de fato, contribuem para dar transparência às atividades organizacionais e aumentar a confiança, principalmente, dos investidores para que invistam nela.

Contar com membros independentes em diversas instâncias da empresa, possuir políticas para tratar de aspectos sensíveis da empresa que a tornam mais vulnerável, dispor de Código de Conduta, de Canal de Denúncias, oferecer treinamentos periódicos aos empregados sobre o disposto no Código, implantar funções de controles internos e riscos corporativos e tantos outros itens contemplados neste Regulamento parecem ser, de fato, um conjunto de prescrições importantes para a sustentabilidade da empresa, que traz maior segurança ao mercado e a todos que de alguma maneira fazem parte de sua rede de relacionamento, com a ressalva de que as prescrições parecem ocupar-se mais do “fim” do que do “meio” para o seu cumprimento.

Seria o caso de simplesmente seguir esta receita para que a ética pudesse vigorar nas organizações? A História recente mostra que não, mesmo porque esta superficialidade no trato das questões éticas, que não leva em conta o ambiente organizacional, as relações humanas, as relações de poder estabelecidas e os conflitos de interesses existentes, está fadada ao insucesso, em algum momento.

Apenas para citar dois casos recentes, a Petrobras em meados de 2014 esteve envolvida na Operação Lava Jato que investigava um esquema de lavagem e desvio de dinheiro que envolvia também empreiteiras e políticos. Tal esquema de pagamento de propina para a facilitação de contratos com empreiteiras ocorrido entre 2004 e 2014 foi listado entre os maiores escândalos de corrupção do mundo em campanha promovida pela ONG Transparência Internacional, chamada “Desmascare os Corruptos³”. Em 2016, a ONG divulgou os resultados da pesquisa que colocou o caso de corrupção na Petrobras em segundo lugar, com 11.900 votos⁴.

³ Disponível em: <http://unmaskthecorrupt.org/>. Acesso em: 08 dez.2019.

⁴ Disponível em: <http://www.google.com/amp/s/exame.abril.com.br/negocios/petrobras-e-eleito-2o-maior-caso-de-corrupcao-diz-ong/amp/>. Acesso em: 08 dez. 2019.

Na ocasião, a empresa por ser uma companhia de capital aberto, possuía ações sendo negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo e Nova York e o seu Relatório de Sustentabilidade de 2013⁵, sem qualquer menção ainda sobre a Lava Jato enfatizava seu compromisso com a ética.

A então presidente da Petrobras, Maria das Graças Silva Foster, ressaltou na seção “Palavra do Presidente”

Complementando, registro que implementamos no segundo semestre de 2013 o Programa de Prevenção à Corrupção, que reafirma o compromisso da Diretoria da Petrobras e de seus empregados com a ética e a transparência em nossa organização. O programa se adéqua às iniciativas nacionais e internacionais de combate à fraude e à corrupção, assim como às leis dos países nos quais a companhia atua, com impactos positivos no relacionamento com todos os seus públicos de interesse. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2013, 2014, p. 5)

No documento (2014, p. 12) a empresa também reforça que utiliza códigos de Conduta Concorrencial e de Boas Práticas e segue o Código de Conduta da Alta Administração Federal, cuja aplicação é fiscalizada pela Comissão de Ética Pública da Presidência da República.

Realmente, a empresa, à época, contava com diversos mecanismos de governança corporativa e boas práticas muito similares aos do Novo Mercado para impedir a ocorrência de desvios de conduta que viessem a prejudicar a organização. Mas, como vimos, não foram suficientes para inibir os delitos que vieram à tona posteriormente.

Após muitas perdas financeiras, econômicas, de valor de imagem e reputação, a Petrobras, que negocia suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo, desde 1968, tem tentado mostrar aos seus públicos que reviu processos e práticas e que é uma empresa confiável, principalmente para os investidores.

Como resultado, em 2018, teve seu passado antiético esquecido pelos agentes do mercado e a adesão autorizada pela B3 para compor o segmento de Listagem Nível 2, que, em linha com o Novo Mercado, exige o atendimento de regras de governança

⁵ Disponível em:
<<https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8717/RelatoriodeSustentabilidade2013Portugues.pdf>>.
Acesso em: 08 dez. 2019.

diferenciadas e o aprimoramento da qualidade das informações prestadas pela empresa, e que segundo a empresa “reforçam os avanços obtidos na governança corporativa e ratificam o compromisso com a melhoria contínua de processos e alinhamento às melhores práticas do mercado”⁶.

Mas será que estas mudanças são capazes de evitar a reincidência de desvios éticos? O quanto, de fato, estes indicadores, como por exemplo, os segmentos de listagem da B3, são capazes de aferir o quão ética é aquela empresa somente a partir da adoção de práticas de governança corporativa?

Este trabalho não tem como pretensão trazer respostas a estas perguntas, mas considera importante que o questionamento não se esgote, e que sirva para contextualizar o que veremos a seguir, a partir das entrevistas realizadas, sobre a comunicação organizacional e os tensionamentos e desafios vivenciados no caminho da ética organizacional.

A empresa Vale, também brasileira, é outro exemplo de empresa adotante de melhores práticas de governança corporativa, e que também não foi capaz de inibir atos ilícitos. A empresa, inclusive, se envolveu em menos de 5 anos, em dois crimes de grandes proporções.

Em 2015, a Samarco, empresa da qual a Vale é uma das acionistas, foi a responsável pelo rompimento de uma barragem na cidade de Mariana, em Minas Gerais, que resultou em 18 mortes. Em seu Relatório de Sustentabilidade⁷ referente ao mesmo ano, a Vale informa que o rompimento foi primordial para que ela revisitasse seus procedimentos internos, como diz o trecho abaixo:

Além disso, a despeito do cumprimento da legislação vigente e de investir em mecanismos de gestão de segurança e de riscos de barragens, após o acidente ocorrido em Mariana (MG), visando trazer um maior conforto para a sociedade, a Vale fez uma verificação extraordinária detalhada das condições estruturais de todas as suas barragens, incluindo a análise de acessos, reservatórios, cristas, bermas, taludes, drenagem superficial, sistema de drenagem interna, ombreira e sistema extravasor. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2015, 2016, p. 81)

⁶ Disponível em <<https://petrobras.com.br/fatos-e-dados-1/avancamos-em-governanca-corporativa-e-migramos-para-o-nivel-2-da-b3.htm>>. Acesso em 29 jan. 2020.

⁷ Disponível em <<http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2019.

O diretor-presidente à época, Murilo Ferreira, também reforçou no mesmo documento que o rompimento foi um marco para mudanças significativas na empresa ao dizer que

Com ética, responsabilidade e esforço, mantendo um diálogo constante e transparente com a sociedade, a Vale será não só mais competitiva em relação a seus concorrentes mas também capaz de tornar plenamente efetiva sua Visão, que é ser a empresa global de recursos naturais número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2015, 2016, p. 11)

Neste Relatório, a empresa reforçou mensagens de comprometimento e transparência, de forma a mostrar aos seus públicos de interesse que a organização estava empenhada em rever procedimentos internos a partir do rompimento da barragem, em 2015. A palavra ética, por exemplo, foi citada 51 vezes no documento e houve a inclusão de uma seção específica para falar de sua “consciência ética”, conforme trecho abaixo, que enfatiza as ações conduzidas pela empresa

Com dois anos de existência, a Ouvidoria alcançou importantes resultados, entre eles a criação do Comitê de Ética, composto pelos ouvidor-geral, auditor-geral, diretor de Recursos Humanos e consultor-geral; a criação dos reportes periódicos ao Conselho de Administração, aos diretores e empregados, conferindo mais transparência ao processo; a criação da pesquisa sobre Ética e Ouvidoria, implantada inicialmente no Brasil e expandida para o Canadá e Moçambique em 2015; o Movimento pela Integridade; a criação do treinamento on-line do Código de Ética, que estará disponível para todos os empregados em 2016; a inclusão do vídeo do Código de Ética na ambientação dos novos empregados e na mobilização dos prestadores de serviço; e a criação de telenovela em linguagem simples que abordou bimestralmente um tópico sobre ética para ser discutido entre os empregados. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2015, 2016, p.21)

As mudanças estruturais e de governança realizadas pela empresa após o rompimento da barragem em Mariana fizeram com que ela, em 2017, também comemorasse em seu Relatório de Sustentabilidade 2017⁸ a migração para o Novo Mercado dizendo que a mudança “representa a adesão da mineradora aos mais altos níveis de governança, gestão e transparência corporativas”.

Ocorre que em 2019, um novo rompimento, também em Minas Gerais, mas na cidade de Brumadinho, causou a morte de 259 pessoas e o desaparecimento de 11⁹,

⁸ <http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2017.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2020.

⁹ <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2020/01/25/um-ano-apos-tragedia-da-vale-dor-e-luta-por-justica-unem-familias-de-259-mortos-e-11-desaparecidos.ghtml>. Acesso em: 29 jan. 2020.

trazendo novamente à tona a desconfiança sobre a ética da organização, principalmente após investigações apontarem que a empresa sabia dos riscos de rompimento.

Como consequência, no mês seguinte, a empresa teve suas ações excluídas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 com a alegação de que a carteira do indicador estabelece que sejam excluídos os ativos que forem de emissão de uma empresa cujo desempenho de sustentabilidade, no entendimento do CISE, tenha sido significativamente alterado em função de algum acontecimento ocorrido durante a vigência da carteira¹⁰.

O mesmo não aconteceu com a listagem no Novo Mercado, da qual a empresa faz parte até o presente momento, porque formalmente consegue cumprir todos os requisitos e, onde, para todos os efeitos, ela continua sendo referência em transparência e responsabilidade corporativa.

O que ocorreu com estas duas empresas nos ajuda a inferir que mesmo as mais robustas práticas de governança não são capazes assegurar com toda certeza que desvios éticos não serão cometidos. Talvez porquê, toda empresa é feita de e por sujeitos, o ser humano, ambivalente em sua essência, conforme ressalta Bauman (1997):

Segue que não se pode garantir a conduta moral; nem por contextos melhor planejados para ação humana, nem por motivos mais bem formados da ação humana. Precisamos aprender a viver sem essas garantias e conscientes de que nunca se oferecerão essas garantias – de que uma sociedade perfeita, assim como um ser humano perfeito, não é perspectiva viável, ao passo que tentativas de provar o contrário acabam sendo mais crueldade que humanidade e certamente menor moralidade. (BAUMAN, 1997, p. 16)

O fato de não conseguir coibir atos contrários a uma postura considerada ética em sua totalidade não significa que a empresa não pode ou não deve investir esforços para minimizar sua ocorrência, até porquê, ser considerada ética, preocupada com práticas de governança corporativa, com a sua sustentabilidade, atrai investidores, melhora a imagem perante os seus públicos de interesse, atrai os melhores talentos, ajuda a construir uma reputação positiva, ou seja, ser considerada ética é um diferencial competitivo, algo muito benéfico para os negócios da empresa, mas não é um seguro à toda prova.

¹⁰ http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/composicao-carreira-do-ise.htm. Acesso em: 29 jan. 2020.

1.2 Ética como diferencial competitivo

Isso ajudaria a explicar a proliferação de segmentos de listagem na Bolsa de Valores, de “selos” que chancelam a ética das empresas, como é o caso do Empresa Pró-Ética¹¹ e do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)¹², principalmente. Este primeiro, criado pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), em parceria com o Instituto Ethos, inclusive, em sua comunicação, enfatiza a ética como diferencial competitivo, que atrai publicidade positiva e o reconhecimento do público, conforme ilustra a imagem abaixo.

Figura 1: Benefícios da adoção de “selos éticos”



Fonte: Site da CGU

Não obstante, mesmo que por motivações econômicas, pressão social, benefício legal dado às empresas que possuem iniciativas consideradas de promoção da ética, e que quando comprovadas, contam com a realização de acordos com autoridades regulatórias facilitadas, além da redução de eventuais penalidades, o que vemos é que a ética organizacional passou a fazer parte da agenda das empresas.

E, mesmo que a motivação não seja isenta de interesses mercadológicos, não significa que este processo não possa trazer impactos positivos para os envolvidos, ou quem sabe, seja o próprio interesse comercial o maior impulsionador de uma atuação mais

¹¹ Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>>. Acesso em: 14 dezembro 2019.

¹² Disponível em: <<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>>. Acesso em: 14 dezembro 2019.

ética. Esta visão mais otimista, capaz de extrair deste cenário controverso um importante marco para que mudanças benéficas ocorram, parece ser compartilhada pelos autores Nassar, Farias (2017) quando dizem que

O que se pode inferir no atual cenário de mudanças é que, a julgar pelas tendências, sejam elas dominantes ou não, uma parte importante do capitalismo luta para se tornar civilizado. A sociedade se torna mais e mais participante, e tudo que não soa ético se desmancha no ar. (NASSAR; FARIAS 2017, p. 78)

Uma das entrevistadas, a Fabiana de Souza, nos contou que a empresa foi citada na Operação Zelotes, da Polícia Federal do Brasil, que investigava um esquema de corrupção no Conselho de Administração de Recursos Fiscais (CARF), onde alguns conselheiros suspendiam julgamentos e alteravam votos em favor de dezenas de empresas, em troca de pagamentos.

Em seu relato, é possível perceber como a empresa, a partir deste fato, e mesmo que de forma reativa, passou a investir mais em ações e campanhas voltadas a difusão da ética junto aos empregados.

Sim, tanto que esse ano, o evento que a gente faz anual ganhou uma verba enorme, ganhou uma verba que nunca tinha tido, e o Conselho meio que falou “você fazem todo ano, gastam 10 mil reais, então esse ano tem 60, vamos contratar o melhor palestrante”, então teve sim reforço para nossas ações. [Fabiana de Souza, nov. 2018]

Em outra entrevista, recebemos relatos da influência da Operação Lava Jato para que as empresas se vissem com a necessidade de reforçar suas práticas e seus valores organizacionais.

A gente sabe que depois da Lava Jato existe uma confusão muito grande de construtoras. As pessoas não sabem o que é construtora de empreendimentos, construtora de grandes empreendimentos que tem licitação com o governo, então a gente sente que está no mercado que é desfavorável pra isso, mas aqui dentro é impressionante, a gente tem milhares de narrativas que “ah, a gente dá o habite-se em 6 meses, se você pagar tanto, te passo na frente. A resposta vai ser sempre não, sempre não.” [Ariana Soares, jan.2019]

Nesta jornada para que a empresa seja vista como ética, a comunicação organizacional parece desempenhar um papel relevante para o alcance deste objetivo. E é sobre isto que falaremos nas páginas seguintes, sobre qual o espaço tem sido ocupado pela comunicação no desenvolvimento da ética organizacional.

O que exatamente vem sendo demandado da área de Comunicação destas empresas? Em qual contexto organizacional estas áreas estão inseridas? Qual espaço ocupam no tratamento de temas relacionados à ética nas empresas? Como essas áreas têm atuado para inibir a predominância do outro lado existente na ambivalência humana e que tornam as empresas mais vulneráveis, colocando seus negócios e sua continuidade em risco?

A partir das entrevistadas realizadas, esperamos ser possível dar alguma contribuição para situarmos a Comunicação Organizacional neste contexto.

1.3. Perfil dos entrevistados e da área de Comunicação com Empregados

A primeira etapa da entrevista teve como foco obter informações que nos ajudassem a conhecer o perfil do responsável pela área de Comunicação com Empregados nestas empresas. Neste sentido, perguntas sobre área de formação do entrevistado, tempo de empresa, nomenclatura da área que ocupa, nomenclatura da área a qual se reporta, foram feitas.

Em primeiro lugar, nos parece importante ressaltar que para este propósito uma das empresas será descartada, pois não conta com uma estrutura para atividade de comunicação com empregados, como veremos mais adiante, mas sim com um comitê de comunicação, formado por profissionais de várias áreas da empresa e que se reúnem para promover algumas atividades. Portanto, pelo formato existente, não nos ajudaria a entender o perfil do profissional responsável, apesar de nos trazer informações relevantes sobre os múltiplos formatos que a área de Comunicação pode assumir dentro das organizações.

Então, nas 10 empresas entrevistadas, a atividade de comunicação com empregados no nível de gerência fica à cargo de mulheres em sua maioria, sendo apenas uma empresa a exceção, com o gerente do gênero masculino. Estes profissionais trabalham nestas empresas, em média, há 8 anos. O maior tempo de empresa encontrado foi de 22 anos, que é o caso da Cinthia Toledo, e os gerentes com menor tempo de atuação – 1 ano e 3 meses e 1 ano e 4 meses, são os casos de Fabiana de Souza e Sabrina Castanho, respectivamente.

Sobre a estrutura organizacional na qual a área está inserida, os entrevistados trouxeram informações sobre o perfil dos responsáveis pela atividade de comunicação com empregados no nível de diretoria: profissionais do gênero feminino ocupam 6 das posições, do gênero masculino, 4 e 1 não foi possível identificar, pois não possui formalmente uma área de Comunicação com Empregados. Ou seja, se há uma hegemonia no nível de gerência quanto à participação feminina, no nível da diretoria notamos um equilíbrio entre a liderança de homens e mulheres.

Este parece ser um desafio não apenas na área de Comunicação, mas do ambiente corporativo de forma mais ampla. Em muitas atividades profissionais, nas salas de aula de cursos de Graduação vemos um equilíbrio entre homens e mulheres, e em alguns cursos, a predominância de mulheres. Porém, quando olhamos para o mercado de trabalho, para a estrutura hierárquica das organizações, vemos que o mesmo equilíbrio entre homens e mulheres e a predominância de mulheres se dá até certo ponto desta hierarquia e que o cenário muda consideravelmente na ascensão desta pirâmide organizacional.

Nos níveis de Diretoria, o que vemos no mercado de forma geral, ainda é uma predominância masculina, como aponta a pesquisa Panorama Mulher 2019¹³, uma iniciativa do Insper e do Talenses Group, que contou com a participação de 532 empresas com sede ou operações no Brasil e apontou que nestas empresas apenas 26% dos diretores são mulheres. Os índices de equidade são ainda menores nas posições de presidência. Entre as 532 empresas, 415 declararam ter o cargo de presidente e, nelas, apenas 13% dos presidentes são mulheres.

As informações obtidas sobre o gênero estão em linha com o que encontramos, por exemplo, na pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje): “Perfil da liderança em Comunicação no Brasil¹⁴”, em 2018, com 578 profissionais de Comunicação. A pesquisa apontou que os cargos de liderança em

¹³ Disponível em: <https://talenses.com/pt/publicacoes/news-that-matter/panorama-mulher-2019-talenses-e-insper>. Acesso em: 09 fev.2020.

¹⁴ Disponível em: http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2019/pesquisas/DatAberjePerfildaLiderancaComunicacao_2018.pdf?utm_source=ALLINMAIL&utm_medium=email&utm_content=239535943&utm_campaign=ABERJE_THINKS_Lideran_a_DatAberje&utm_term=gci5.sbv.nm.lz9mcp.vmdp.z.h.qv.rnbpx.wam5ybk.j.x.yjlmc. Acesso em: 09 fev.2020.

Comunicação são ocupados em sua maioria por mulheres (69%), e que ao olhar para os cargos de direção (diretoria e vice-presidência), o percentual de mulheres cai para 45% do total. O estudo, em complemento ao perfil dos líderes de Comunicação no país, aponta que não há diversidade entre os cargos de liderança, considerando que 81% se declaram brancos, 93% declaram-se heterossexuais e 1% declara-se como Pessoa com Deficiência (PCD).

Entre as empresas entrevistadas observamos que não há um consenso sobre a nomenclatura da área que congrega a atividade de comunicação com empregados. Nas 10 empresas entrevistadas, 10 foram as nomenclaturas diferentes correspondentes às áreas citadas como responsáveis pela atividade, conforme aponta o gráfico abaixo:

Figura 2: Diferentes nomenclaturas para a gerência responsável pela atividade de comunicação com empregados



Fonte: Elaborado pela autora

Entre as dez nomenclaturas citadas percebemos que nove delas estão relacionadas às práticas de comunicação e gestão de pessoas, entendendo que Marketing Institucional também está no âmbito da Comunicação Organizacional em seu âmbito institucional. A exceção foi a gerência de Relações com Investidores e Comunicação Corporativa, configuração vista em apenas uma das empresas.

Neste caso, a empresa unificou em 2018 as áreas de Relações com Investidores e Comunicação Corporativa, que inclui, também, a atividade de comunicação com empregados. Segundo a gerente entrevistada, a integração das áreas teve o “intuito de casar, alinhar e reforçar a unidade em termos de informações para o mercado, no reforço da imagem da empresa” [Karine Freitas, nov.2018]. Durante a entrevista concedida, a entrevistada explicou que como a área de Relações com Investidores oferece comunicação constante, através de diversos meios, a Diretoria considerou oportuno

deixar sob a responsabilidade desta gerência todas as atividades de comunicação da empresa.

A área de origem da gerente é Relações com Investidores, sendo esta, portanto, a área responsável por abarcar a Comunicação Corporativa, e não o contrário. Sobre o fato de não ser sua área de formação e nem ter experiência profissional na gestão de áreas de Comunicação, a gerente entrevistada declara que “consegue gerir, mas a parte técnica, de fato, vai pegando no dia a dia” [Karine Freitas, nov.2018].

Conforme citado anteriormente, uma das empresas não possui uma estrutura formal para conduzir a comunicação com os empregados, o que há é um Comitê de Comunicação Interna envolvendo profissionais das mais diversas áreas da empresa e que se reúnem esporadicamente para abordar temas que envolvem a comunicação com os empregados e que se revezam como área emissora da informação, caso haja a necessidade, conforme nos conta uma das componentes deste Comitê.

Acho que o perfil da empresa, como acontece, ela foi formada pré-operacional, a gente está construindo avião no ar, então eu acho assim, a gente entende que tem certas limitações, as vezes o comitê discute, por exemplo, mesmo de tempo, porque todo mundo tem uma função primordial que não é aquela, então desde o tempo, até recurso, orçamento, como é que se destina especificamente para isso, então tem muita limitação envolvendo esse formato, só que ao mesmo tempo é uma empresa que trabalha com um custo bem enxuto, então a gente vai andando conforme demanda aí, então por enquanto funciona, é o suficiente, a empresa está rodando, está dando lucro, então vamos manter assim. [Luiza Martins, dez.2018]

Também entre as empresas entrevistadas há uma que terceirizou a atividade de comunicação com empregados, ou seja, a atividade de comunicação com empregados é desempenhada por profissionais não atuantes na empresa. A gestão da atividade é interna, mas a operacionalização é terceirizada. Uma empresa foi contratada especificamente para esta finalidade e, para cumpri-la, os profissionais estão alocados parte do tempo em sua empresa de origem e a outra parte nas instalações da empresa contratante, como explica a gerente responsável.

A gente tem uma empresa que faz comunicação externa e interna e toda demanda de comunicação interna eu estou responsável, mas eu trabalho em conjunto com esta assessoria. Eu demando e eles produzem (...). Eles prestam serviço pra gente e a gente tem duas pessoas que são dedicadas à comunicação interna e aí toda newsletter, tudo mais, passa por revisão comigo. Então eu vou organizando um pouco do trabalho deles, vou demandando muita coisa, todas as campanhas, tudo o que preciso. [Cibele Ferreira, dez.2018]

Estas três últimas configurações da atividade de comunicação com empregados nos trouxe indagações sobre como, e se de fato, são capazes de captar as sutilezas sobre a cultura da organização, a essência do discurso, os não-ditos que permeiam o dia a dia, os simbolismos, assim como, conhecer os empregados, promover o diálogo e estarem aptas a responder tempestivamente às demandas comunicacionais que envolvem a relação entre empresa e funcionário, considerando que “os valores éticos não podem ser dissociados da cultura que os produz e dentro do qual eles são válidos.” (MARTINO; MARQUES, 2018, p. 59).

Parece-nos pertinente observar que a diretoria responsável por abarcar a atividade de comunicação com empregados também apresenta nomenclaturas distintas, mas com o predomínio de estruturas voltadas aos Recursos Humanos, com quatro casos. Na sequência estão as diretorias com nomenclaturas voltadas à Gestão Organizacional. E, por último, estão as empresas onde a atividade de comunicação com empregados está abarcada na diretoria de Comunicação, Marketing ou na diretoria Financeira e de Relações com Investidores.

Figura 3 - Diretorias responsáveis pela atividade de comunicação com empregados



Fonte: Elaborado pela autora

A “fluidez” com a qual a área de Comunicação é tratada nestas empresas, transitando, não raramente, por diversas áreas e estruturas, demonstra a fragilidade com a qual a área é vista e a consequente dificuldade em reconhecer a comunicação organizacional como estratégica e vital, e que requer de seus profissionais conhecimentos e experiências específicos, que vão muito além da premissa de que todos somos comunicadores, simplesmente pelo fato de termos a habilidade de nos comunicar.

Em complemento aos questionamentos com vistas a compreender o contexto organizacional no qual a atividade de comunicação com empregados está inserida, perguntamos sobre a formação acadêmica do entrevistado.

Assim como são diversas as áreas que alocam a comunicação com empregados, também é a formação dos profissionais responsáveis pela sua gestão. Dentre os entrevistados, as formações acadêmicas identificadas foram: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Administração de Empresas, Psicologia e Gestão de Pessoas.

Figura 4: Formação acadêmica dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora

Em nenhuma das empresas encontramos o profissional de Relações Públicas como o responsável pela área, mesmo sendo tal profissão, de acordo com a Resolução Normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002, do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas (Conferp)¹⁵, a responsável por

Planejar, implantar e gerenciar as comunicações institucional, corporativa, empresarial, organizacional, estratégica, dirigida e integrada nas organizações, programas de interesse comunitário e fomento à informação para a opinião pública. (CONFERP, 2002)

O aspecto da formação acadêmica corrobora com a percepção da fragilidade da Comunicação Organizacional como área, seja pela “fluidez” atribuída, seja pela multiplicidade de formações encontradas, que demonstra a ausência de uma “formação

¹⁵ Disponível em: <http://conferp.org.br/legislacoes/resolucao-normativa-n%C2%BA-43-de-24-de-agosto-de-2002/>. Acesso em: 19 jan. 2019

padrão” para atuar com comunicação organizacional, diferente do que ocorre com os advogados e contadores, por exemplo.

Barros Filho, Belizário (2007, p. 106) falam sobre uma “fragilidade identitária” do profissional que atua como Relações Públicas que segundo ele tem início a partir da má definição de seu objeto, que relaciona duas variáveis complicadas: públicos e organizações. Para o autor, o termo “públicos” ainda carece de uma definição ancorada numa teoria pré-legitimada para o todo o resto. Já a variável “organizações” sofre do oposto, sofre pela extensão do objeto e pelo número de atividades que já se dedica a estudá-la.

Esta fragilidade identitária faz ainda da atividade uma “presa fácil”, que pode estar em qualquer lugar, servindo a qualquer interesse. O que, inicialmente, pode ser visto como uma força, a pluralidade, também pode ser visto como uma fraqueza.

Este cenário acaba por tornar a área mais suscetível às reestruturações internas, sendo elo fraco, questionável e mais facilmente assumida por terceiros ou incorporadas por outras áreas da empresa, conforme relatado pela entrevistada.

A gente tinha até 2014 ou 2015, agora eu não me lembro exatamente, a gente tinha uma gerência de Comunicação Interna e a gente tinha um gerente de Relação Institucional para cuidar da comunicação externa. E aí a gente teve uma reestruturação e nessa reestruturação ficou com essa empresa terceira e a gente ajudando a organizar essa demanda. [Cibele Ferreira, dez.2018]

Mesmo nestas empresas com foco em transparência e práticas de governança corporativa reconhecidas como referência, a área de Comunicação Organizacional, na qual incluímos a atribuição pela comunicação com empregados, ainda tem um caminho a trilhar para a sua legitimação e sustentabilidade.

Agora que já tivemos a oportunidade de acessar o perfil dos entrevistados – nome, gênero, tempo de atuação na empresa, formação acadêmica e o perfil da área responsável pela comunicação com empregados nestas empresas – nomenclatura da área e a diretoria a qual se reporta, podemos avançar para melhor entender os desafios da ética na comunicação organizacional a partir do olhar dos entrevistados.

CAPÍTULO 02. ÉTICA ORGANIZACIONAL: APROXIMAÇÃO E TENSIONAMENTOS

No Brasil, a preocupação das empresas com a ética começou a ganhar espaço no início da década de 1990, motivada por variados fatores, conforme elencam abaixo os autores, aos quais tratou-se de adicionar a ampliação do acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que permitiu maior visibilidade às ações conduzidas pelas empresas e às medidas adotadas diante dos mais diversos cenários, tornando-as mais vulneráveis e suscetíveis a situações danosas à sua imagem e reputação, e, conseqüentemente, à sua perenidade.

De um lado, as mudanças no cenário competitivo impeliram as empresas nessa direção: a abertura do mercado, a busca de mercados externos, a privatização das estatais impuseram novas exigências às quais era preciso atender para se manter e crescer num contexto que já não se limitava mais às fronteiras nacionais e no qual não havia mais o privilégio de monopólios ou quase monopólios. Paralelamente a isso, legislações nacionais e internacionais evoluíram no sentido de maior proteção a interesses ambientais e sociais. Por fim, a própria sociedade brasileira começou a se mobilizar. Institutos de pesquisa, associações empresariais e organizações não governamentais constituíram entidades voltadas para a ética e a sustentabilidade social e ambiental. (COHEN; CHAUVEL, 2009, p. 15)

Assim como apontam os autores a respeito da contribuição da abertura dos mercados para o aumento da consciência das empresas sobre a ética, acreditamos também que tal abertura colaborou para o fortalecimento do ambiente normativo e regulatório global, abrindo caminho para que os países se unissem, por meio de acordos e alianças, para coibir atos empresariais antiéticos.

Pode-se destacar neste contexto os exemplos da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2003, da Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1997 e da Convenção Interamericana Contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos (OEA), em 1996.

Tratando-se especificamente do ambiente brasileiro, a administração pública e a economia brasileiras são conhecidas por, tradicionalmente, sofrerem fortes prejuízos advindos de práticas antiéticas, mais notadamente, atos de corrupção e práticas anticompetitivas realizadas por empresas no mercado. Não à toa o Brasil ocupa o 106º

lugar, entre 180 países, na edição mais recente do ranking de países menos corruptos, segundo o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) 2019¹⁶ da organização Transparência Internacional, dividindo a colocação com os países: Albânia, Argélia, Costa do Marfim, Egito, Macedônia e Mongólia.

Dado o impacto negativo de atos antiéticos ao País, observa-se, desde a década de 90, um movimento de elaboração e aprimoramento legislativo para ampliar os mecanismos de detecção e punição nas empresas. Alguns exemplos merecem destaque: a Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/92), a Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei 8.666/93), a Lei de acesso à informação (Lei 12. 527/2011), a criminalização da corrupção internacional no Código Penal e a aprovação da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013). As duas últimas são desdobramentos diretos da assinatura do Brasil da “Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais” da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Económico (OCDE).

Importante ressaltar, novamente, que o Estado, inclusive, “premia” as empresas que dispõem de iniciativas que promovam a ética. Portanto, a ética nas empresas não está relacionada apenas ao aspecto reputacional e de imagem, em muitos casos, tais iniciativas, quando comprovadas, facilitam a realização de acordos com autoridades regulatórias e reduzem eventuais penalidades.

Em complemento às inovações legislativas, também se observam o amadurecimento institucional e ganho de independência dos órgãos e entidades públicas encarregados de promover a fiscalização e o combate a atos ilícitos, como o Ministério Público e a Polícia Federal.

Nesse contexto, o tema “ética nas empresas” ganhou novo fôlego a partir de 2014, com a deflagração da Operação Lava Jato, comandada pela Polícia Federal do Brasil, que, entre outras consequências, tornou público casos de renomadas empresas envolvidas em práticas de corrupção, contribuindo para o desencadeamento de diversas iniciativas para coibir e mitigar atos ilícitos nas empresas e a adesão de práticas mais rigorosas de

¹⁶ Disponível em: <http://ipc.transparenciainternacional.org.br>. Acesso em: 02 fev. 2020.

governança corporativa, como é o caso dos programas de *compliance* que passaram a se multiplicar nas empresas.

Dessa forma, desde o início da década de 90, não há qualquer indício que aponte que a ética nas empresas será uma preocupação passageira. Humberg (2006, p. 81), apontou que “no início do novo milênio, a cobrança de ética tornou-se uma força ainda mais significativa, similar ao que as pressões ambientalistas chegaram a representar nas décadas de 1980 e 1990”. E o que vemos é, de fato, o crescimento das exigências éticas pela sociedade e o mercado de forma mais ampla.

Sendo a ética um termo não apenas polissêmico, mas também conceitualmente aberto, a sua definição e, conseqüente, gestão e mensuração dentro das empresas é um tanto quanto desafiadora. O que significa ser uma empresa ética? O que é agir eticamente? A quem devemos beneficiar em primeira instância com as decisões tomadas pela empresa?

A segunda parte das entrevistas conduzidas, agora que já sabemos quem são e qual o perfil dos profissionais responsáveis pela área de comunicação com empregados, teve como foco a ética organizacional, e a busca por respostas que nos ajudem a entender de qual ética estamos falando.

Independentemente de possuírem formação acadêmica variada, por serem profissionais atuantes com comunicação e, que, muito provavelmente, sabem construir uma narrativa consistente e favorável aos seus objetivos, tentaremos trazer à tona não apenas o que foi dito, mas como foi dito, através de quais recursos, gestos, enfim, buscaremos também a comunicação que Braga (2017) nos aponta como parte integrante dos episódios interacionais.

Na observação de episódios interacionais, assumimos como “comunicação” não só aquela de valor alto, do processo bem-sucedido ou da obtenção de consenso – mas toda troca, articulação, ou tensionamento entre grupos, entre indivíduos, entre setores sociais; frequentemente desencontrada, conflituosa, agregando interesse de todas as ordens; marcada por casualidades que ultrapassam ou ficam aquém das “intenções. (BRAGA, 2017, p. 21)

Neste sentido, antes mesmo das entrevistas, os entrevistados, em sua maioria, mostraram interesse em saber se poderíamos adiantar as perguntas que seriam feitas, com o intuito de que pudessem se preparar melhor, levantar dados e informações.

Mesmo não tendo acesso antecipado, é pertinente inferir que ao aceitarem conceder tal entrevista, os comunicadores prepararam-se previamente e, caso não o tenham feito, as habilidades desenvolvidas no exercício de suas atividades comunicacionais agregaram recursos para que pudessem conduzir a entrevista da forma desejada.

Estes recursos, Braga (2017, p.33) trata como “táticas-padrão, de modelos reconhecíveis, mas com grande plasticidade de acionamento, que podem ser chamados pelos participantes a serviço de sua comunicação”.

Talvez pelo tema da entrevista e pela possibilidade de julgamento que poderia ser feito acerca da empresa, todos os entrevistados foram muito receptivos e um deles, inclusive, citado no início desta dissertação, questionou o porquê da confidencialidade, alegando que “se o assunto é ética, todos deveriam se orgulhar e tratar com transparência”, o que pode ser visto como uma forma de legitimação do discurso da ética organizacional.

Ao serem perguntados sobre o que acreditam ser a ética para a empresa onde atuam, diferentes respostas circularam em torno das ideias de respeito às leis e respeito ao próximo para que a empresa possa conduzir os negócios, o que mantém o tema do campo da superficialidade e subjetividade pois não há clareza sobre qual arcabouço de leis deve ser seguido para que a empresa seja ética e nem tampouco sobre o que estão falando quando citam o respeito ao próximo. Quem seria o próximo? Seriam todos os stakeholders de uma empresa? É possível fazer negócios de forma a respeitar toda esta cadeia ou esta seria um conceito vazio dentro da estrutura capitalista de fazer negócios? O discurso de respeito ao próximo seria apenas mais uma prescrição hierárquica para que empregados respeitem os empregadores ou é possível que, de fato, todos respeitem-se, sem exceção?

Nosso papel nesta pesquisa também se estende à problematização do discurso da ética organizacional. Como dissemos anteriormente, por serem profissionais de Comunicação, não é difícil deixarmos-nos levar pelas palavras e acreditarmos que as empresas são ambientes castos, livres de interesses, conflitos, hierarquia, pressão por resultados, no menor prazo e com o menor investimento.

De fato, seria consideravelmente benéfico às pessoas, ao meio ambiente, e, principalmente, aos empregados, que assim fosse, mas isso parece não ser de todo possível na lógica do mercado. Portanto, é importante que ao ouvirmos os entrevistados, tenhamos aguçados os ouvidos e os olhares para que possamos, inclusive enquanto comunicadores, identificar dentro de qual sistema estamos inseridos e qual o papel que estamos desempenhando.

O que a empresa entende por ética, de forma bem simples, é que o meu direito e o dever terminam onde encontra com o direito ou dever do outro. Então assim, tudo que impacta o outro negativamente é antiético. Qualquer ato de agressão ao outro, de desrespeito, é antiético. [Cinthia Toledo, nov. 2018]

Seria possível falarmos de forma simples sobre a ética? Qual é o meu direito, qual é o direito do outro? Sobre este limítrofe, existe alguma régua que possamos seguir? E não havendo uma resposta certa e única para o que é ética, o que as empresas comunicam como sendo antiético? E o que esperamos realmente dos empregados se os parâmetros não são os mesmos para todos?

A resposta parece estar situada no conjunto de valores éticos que aquela empresa entende ser a ética para ela, para o seu negócio, e que os seus empregados, principalmente por meio das respectivas assinaturas em documentos como Código de Ética ou Código de Conduta se comprometem a seguir e a se submeter.

Ética cada um pode ter um pouco da sua, né? Mas dentro das empresas, ética é uma decisão de cada uma, do negócio. Então, quando a gente entra, a gente assina um papelzinho... toda empresa é assim. Eu li, eu sou consciente, eu entendo, então eu acho que quando a gente entende o que tá claro pro negócio e a gente quer participar daquilo, acho que isso deixa claro o que é ética, né? E você tem que ter discernimento que pra cada negócio talvez tenha o seu. Claro, tem as coisas mais macro, é obvio, mas as empresas têm direito de escolher diferentes condutas. [Sabrina Castanho, nov. 2018]

Alguns dos entrevistados, conforme veremos a seguir, apontam que a ética é condição básica para se fazer os negócios, fazendo referência à necessidade de respeitar as Leis ou a “fazer tudo conforme a lei apregoa, daí a gente expande isso para fora quanto

para dentro, temos regras internas também, fazer tudo conforme as regras internas.”
[Dionísio Branco, jan. 2019].

Eu acho que é uma condição básica pra se fazer os negócios, sabe? Acho que é fazer as coisas de forma correta, seguindo os preceitos da lei, sabe? Seguindo o que é... as questões de boa convivência, bom relacionamento, sabe? Então acho que é muito básico, higiênico, que tá nosso dia a dia. [Fabiana de Souza, nov. 2018]

Mas não podemos deixar de considerar que as empresas estão inseridas em contexto muito mais amplo que leva em conta aspectos sociais, culturais e políticos, e que todos e cada um deles, influenciam no comportamento das pessoas que compõem as empresas e, isso, de forma independente ao que a empresa apregoa em seus códigos internos.

No caso do Brasil, e por estarmos falando de empresas brasileiras, podemos inclusive citar o “jeitinho brasileiro” como uma das manobras para se alcançar objetivos sem considerar o que determinada instituição considera como ético.

Por ser um instrumento de poder ou uma habilidade não restrita a líderes da organização, o jeitinho é também utilizado pelos indivíduos que, quando não o utilizam, podem percebê-lo. Ou seja, todos na organização parecem estar cientes de sua existência e prática e sabem os efeitos dos efeitos advindos dele – positivos ou negativos. (SOBRAL; MANSUR, 2011, p. 182)

As empresas podem estar submetidas a práticas e valores distintos, estarem inseridas em diferentes mercados, diferentes áreas de atuação, mas invariavelmente são espaços onde prevalecem relações de poder articuladas entre pessoas com interesses diversos. Então, quando além da aceitação do “jeitinho” temos a crença da impunidade, forma-se um ciclo propício para desvios éticos. “De fato, o jeitinho parece traduzir a existência de política como inerente às empresas” (SOBRAL; MANSUR, 2011, p. 182), o que torna ainda mais complexa a consciência ética que a entrevistada Ariana Soares aponta como ética organizacional.

Fazer sempre o que é certo, a gente sempre usa esse termo: deu dúvida, não faça, deu dúvida, pergunte. Só faça se você tiver certeza que vai dormir com a cabeça tranquila no travesseiro. [Ariana Soares, jan. 2019].

A inexistência de um acordo universal sobre o que é ética organizacional não é identificada apenas quando ouvimos este grupo de comunicadores. Mesmo entre os autores que tratam o tema, não há uma resposta única que possa atender a complexidade

individual, coletiva, organizacional e mercadológica que envolve a ética organizacional e, por isto, encontramos diversas contribuições, a partir de diversas linhas de pensamento, conforme nos mostra Paraventi (2013, p.50) ao trazer um recorte das considerações de alguns autores como Srour, Ferrell, Fraedrich, Passos e Humberg para contribuir com o entendimento do que seria ética organizacional.

A respeito do estudo da ética organizacional no campo da Comunicação, pesquisa realizada pelos autores Rivelli, Martino (2019) constatou que no Brasil, apesar da dimensão que o tema tem no discurso da área, a produção acadêmica ainda é esparsa e feita, sobretudo, a partir de uma matriz da ética filosófica, não propriamente de Comunicação. Adicionalmente, nas obras que tratam sobre ética no campo das Relações Públicas e Comunicação Organizacional – 27 no total, no período compreendido entre 2008-2018, observa-se certa dispersão teórica, na medida em que nenhuma autora ou autor é citado em mais de 50% dos textos, o que sugere que a própria produção do campo parece não encontrar espaços de circulação.

Então, quando nos perguntamos o que seria a tão aclamada ética nas organizações, não parece existir consenso a respeito do que constitui, efetivamente, um referencial de análise e interpretação dos fenômenos na área de Comunicação, o que torna os estudos nesta área cada vez mais necessários e desafiadores, assim como, nos mostra que talvez estejamos em busca de algo que de forma legitimada não sabemos ao certo o que é. Sem dúvidas, isso não diminui a relevância de ações que visem o respeito às leis e ao próximo, como indicam estar relacionada predominantemente a ética organizacional para estes comunicadores, mas nos aponta que a atuação pode ser ainda mais para atender a uma demanda no mercado de se parecer ético do que propriamente dito a uma nova forma de ser fazer negócios.

Talvez seja por isso que mesmo com o discurso afiado sobre o tema, os entrevistados, unanimemente, mostraram anseio por alguma contribuição que poderia vir deste estudo, quase que na busca por algum direcionamento ou alguma receita sobre como “aplicar” a ética organizacional que o mercado valoriza.

Interessante pensar que mesmo não sabendo o que é, de fato, ética organizacional, o mercado cobra a sua prática e faz dela um produto rentável, um diferencial competitivo.

Também por isto vemos a proliferação de selos ou iniciativas que “premiam” empresas consideradas éticas, segmentos na Bolsa de Valores que tentam reunir as empresas mais éticas, cada qual com sua lista de pré-requisitos, sua lógica própria e a tentativa de transferir a responsabilidade da ética para as empresas, na sequência, parecem transferir a aos empregados, também a partir da roupagem que a área de comunicação é capaz de produzir.

Considerando que cada empresa possui valores próprios para direcionar o atingimento de sua missão organizacional, a ética organizacional, quando vista desta forma, parece um conceito ajustável, com múltiplas formas de alcance, o que é reforçado por uma das entrevistadas no relato abaixo.

Mas o que é correto realmente é a parte do difícil né, porque valores é uma coisa que pode ser flexível, pode mudar de um lado para o outro, então a primeira coisa que vem é o legal, a questão daquilo que já foi acordado em grupo, que você já falou com alguém que a regra é essa, não se pode mudar né? [Luiza Martins, nov. 2018]

Percebemos que os entrevistados em nenhum momento trouxeram à tona os dilemas éticos ou os tensionamentos que as micro decisões diárias impõem aos empregados. Seja pelo receio de expor fissuras e vulnerabilidades nos próprios discursos sobre ética organizacional, na prática da ética pela empresa ou na própria atuação da comunicação organizacional, o fato é que as narrativas foram todas conduzidas com mensagens que ocupam o espaço da teoria e não da prática.

A empresa a todos os momentos pede pra que seja sempre muito observado a prescrição, não fazer venda com receita rasurada, sem receita, não tentar dar um jeito, muito pelo contrário, se surgir qualquer dúvida, liga pro médico, eles até entre aspas apanham um pouco dos clientes porque eles falam “poxa não é possível, você não quer vender pra mim”. [Miriam Matos, jan. 2019]

Mesmo nos exemplos do cotidiano organizacional não tivemos nenhum tipo de problematização sobre a prática da ética da organizacional. Os entrevistados utilizam de narrativas que comumente vemos nos discursos das empresas, escritos com antecedência, pensados para propósitos específicos, como se as próprias entrevistas fossem, também, plataformas comunicacionais para reforçar a ética da empresa.

A gente sabe de histórias assim, do próprio colega falar “tá faltando aqui os óculos, ou põe o protetor auricular, etc. Então, as pessoas ali é uma família mesmo. Eu já presenciei um operador de trator que quando ele terminou, ele pegou um paninho e começou a limpar o trator inteiro. Isso acontece nos mínimos detalhes (...). A gente vai colocando pros funcionários através dos bons exemplos de como a gente trabalha, a gente vai passando isso pros demais funcionários, mas essa forma de trabalhar, esses valores, eles acontecem no

momento em que eles são pré-selecionados para trabalhar na empresa. [Karine Freitas, nov. 2018]

Porém, nos mesmos discursos percebemos ambiguidades, contradições, como quando, por exemplo, a entrevistada Cinthia Toledo em dado momento ressalta a ética da empresa e dos seus empregados ao nos relatar a devolução de uma quantia de dinheiro encontrado. “Tivemos recentemente um colaborador que achou uma, foi um lavador de carro, achou uma bolsinha que tinha 3 mil reais dentro. Tinha 3 mil reais e 20 centavos, sei lá alguns centavos, então ele devolveu os 3 mil reais e 20 centavos. Então a gente evidencia quem é exemplo de ética.” [Cinthia Toledo, nov. 2018]

Porém, em outro momento de sua entrevista, a complexidade de se tratar com questões éticas vem à toda, não de forma a anular o que foi dito antes, mas de certa forma, evidenciando, até mesmo sem perceber, que a prática é muito mais complexa e conflituosa.

Então se eu estou tendo muita denuncia de assédio, aí a gente entra com campanha, entra com treinamento, e é uma coisa assim, uma roda viva, é um negócio de enxugar gelo, não acaba nunca. [Cinthia Toledo, nov. 2018]

Algo similar aconteceu com o entrevistado Dionísio Branco que sobre a ética da empresa onde atua, nos trouxe que “a gente sempre faz tudo muito certinho, conforme a lei, a lei às vezes é até questionável, injusta, mas aqui é tudo muito certinho, sabe?”, mas ao mesmo tempo, quando questionado sobre o Canal de Denúncias da empresa, nos contou que

E a gente percebe que todo ano sobe o nível, o número de quantidade de denúncias, no início era 80, depois passou para 110, o outro ano 130, 150. Então assim, é algo que vai subindo tá, na nossa experiência, o que que acontece, no início tinha muito receio, muito medo da pessoa fazer a denúncia e ser identificada, mas como a gente está falando de cultura e realmente não é algo da noite pro dia, a gente costuma dizer que as pessoas foram experimentando, a gente foi comunicando, eles foram vendo que não tinha nenhum tipo de retaliação. [Dionísio Branco, jan. 2019]

Por fim, buscamos compreender como um empregado que acaba de integrar a empresa tem seu primeiro contato com os valores que a organização entende por éticos.

Se para a maioria dos entrevistados, como visto, a ética organizacional está relacionada ao respeito às leis, não causa estranhamento a ampla abordagem dos Códigos de Ética e dos Canais de Conduta, como a principal forma de aproximação dos empregados com a ética organizacional, mesmo porque, este documento consolida as

prescrições da empresa, seu olhar para ética em um formato normativo, com obrigações, deveres e penalidades para o descumprimento.

Aqui é um dia de treinamento inteiro a integração do novo funcionário e tem a conversa de alguém da auditoria interna que vai apresentar o Código de Conduta, Canal de Ética, então a pessoa entra e já conhece isso tudo. Assina o Código de Conduta, o RH arquiva no prontuário do funcionário, então tem toda essa introdução aos materiais, introdução a esse assunto, quando a pessoa entra na empresa, no primeiro dia de trabalho. [Sabrina Castanho, nov. 2018]

Outros entrevistados trouxeram abordagens similares, que em linha com o Regulamento do Novo Mercado, cumprem o *check list* que cabe às empresas listadas no segmento, ou seja, ter e divulgar a existência do Código e Ética. Os comunicadores, inclusive, tratam isso como um processo padronizado, não necessariamente como uma iniciativa que tenha o intuito de mitigar a ocorrência de desvios éticos na empresa.

Desde que a gente implementou o Código de Ética, eles recebem esse treinamento, o mesmo treinamento que a gente recebeu na época da implantação. Todo colaborador novo recebe treinamento, em todas as unidades.[...] Auxiliar de produção, todos eles, auxiliar de produção é nosso cargo de entrada, é o cargo mais operacional que nós temos, o cara vai entrar como auxiliar de produção, recebe o código de ética, o treinamento, ele assina, é comum, então assina um termo que recebeu, destaca e entrega na empresa e isso fica guardado na pastinha dele. É um negócio meio antigo, mas acontece. [Dionísio Branco, jan. 2019]

Em outros casos, como na entrevista abaixo, a comunicadora cita o Código de Ética como um guia orientador de comportamento, vestuário e de relacionamento dentro da empresa. Mais do que com um enfoque na ética, parece haver aqui uma padronização sobre como o empregado deve se portar na empresa, o que nas entrevistas surgiu com o termo de “*dos and dont´s*” na organização.

Existe um código, ele tem um treinamento. Eu fico em São Paulo, mas eventualmente eu estou nas usinas, como eu me porto na usina? Não sei. Então eu preciso saber que eu não posso estar com salto alto na usina, tenho que saber que tem uns códigos quando eu for andar dentro das usinas que eu tenho que seguir porque existe um padrão, padrão de segurança (SSO), então todo esse pacote de como se portar dentro da Empresa, que vai desde que sapato usar até como eu devo me relacionar com as pessoas, que envolve a ética, tudo isso é passado pro funcionário a partir do momento em que ele entra na empresa. [Karine Freitas, nov. 2018]

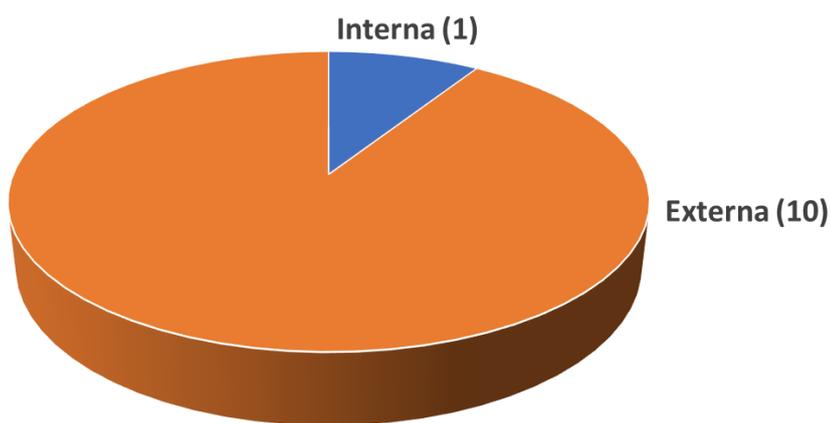
Como vimos, a constante citação do Código de Ética também não é uma surpresa pelo fato de ser uma obrigação prevista a todas as empresas que compõem o Novo Mercado. A existência e a sua divulgação estão previstas no Regulamento da B3 como requisito de ingresso e permanência da empresa, ou seja, trata-se de uma obrigatoriedade,

todas devem fazer e comprovar que fazem. Inclusive, no caso de descumprimento está previsto à B3 a aplicação de sanções à companhia e aos seus administradores, conforme vimos no início deste trabalho.

A existência de um canal que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Ética, de políticas, legislação e regulamentação aplicáveis à companhia, também é abordada pelos entrevistados como uma forma de manter o empregado em contato com os valores éticos da empresa. Assim como o Código de Ética, o Canal de Denúncias também é instrumento obrigatório para todas as empresas que fazem parte do Novo Mercado. Portanto, independentemente de sua legitimidade, relevância e contribuição para que a empresa atue da forma que considera ética, em primeira instância, o Código também está no campo do atendimento às leis, já que sua ausência representa sanções à empresa por parte da B3.

Tratando especificamente do Canal de Ética ou Canal de Denúncias, a grande maioria das empresas entrevistadas optou por terceirizar a gestão no intuito de atribuir maior credibilidade ao canal. Conforme nos mostra o gráfico abaixo, entre as 11 empresas entrevistadas, apenas 1 gere o seu Canal de Denúncia.

Figura 5 – Gestão dos canais de denúncia das empresas entrevistadas.



Fonte: Elaborado pela autora

Inclusive, ouvimos relatos de empresas que perceberam o aumento no número de denúncias recebidas após a transição da gestão interna para uma gestão externa, vista como mais independente e imparcial, o que também indica falta de confiança dos

empregados com relação à empresa e ao tratamento que pode ser dado às denúncias. O relato abaixo traz um exemplo desta maior confiança com a migração do Canal de Denúncias para uma gestão externa

O que a gente discutiu recentemente foi, a gente precisa agora, o canal de denúncia é recente que ele virou externo, antes ele era interno, o que a gente falou agora é que precisa começar a ver qual que vai ser a mudança de comportamento das pessoas a respeito de denúncias, o que a gente percebeu é que tinha coisa represada que veio, faz parte quando a gente tem esse tipo de situação, agora o que a gente quer fazer vamos pegar quais são, não no detalhe, tem a questão ética de garantir o sigilo, mas vamos levantar quais foram os casos, que tipo de coisa que aconteceu com frequência pra ver o que precisa reforçar de comportamento ou não.[Cibele Ferreira, dez. 2018]

Pesquisa da Association of Certified Fraud Examiners¹⁷ aponta que na América Latina e Caribe as denúncias representam o principal caminho para a detecção de fraudes nas empresas. Em nível mundial, o estudo indica que 46% das denúncias são recebidas através de Canais de Denúncia, fator que nos ajuda a compreender o porquê da obrigatoriedade em possuir e em comunicar aos empregados a sua existência e aplicabilidade, mesmo que tenhamos restrições quanto à sua real efetividade, pois há a possibilidade de que este canal seja apenas mais uma forma de punição ao empregado do menor escalão ou que sua abrangência não alcance as lideranças ou o topo do estrutura organizacional, considerando o conflito de interesses e o jogo de poder existente nas empresas.

Isto posto nos leva a pensar que mesmo que estas empresas contem com estrutura de governança corporativa, códigos de ética e de conduta, canais de denúncia, comitês de ética, não estão imunes, como nos mostra a História, a casos de corrupção, suborno, decisões que prejudiquem a um grupo de pessoas, e isso porquê, por detrás da ética almejada, existe o sujeito, o ser humano, ambivalente em sua essência, conforme ressalta Bauman (1997):

De fato, os humanos são moralmente ambivalentes: a ambivalência reside no coração da “primeira cena” do humano face a face. Todos os subsequentes arranjos sociais – instituições amparadas pelo poder, assim como as regras e os deveres racionalmente articulados e ponderados – desenvolvem essa ambivalência como seu material de construção, dando o melhor de si para purificá-lo de seu pecado original de ser ambivalência. (BAUMAN, 1997, p. 16).

¹⁷ O estudo da Association of Certified Fraud Examiners intitula-se “Report to the Nations – 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse”. Disponível em: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.

Se são as empresas conglomerados de pessoas, com diferentes características, personalidades, concepções próprias de certo e errado, é provável que mesmo com esforços para se normatizar a ética nas organizações, ela nunca seja alcançada de forma integral e definitiva, conforme conclui o mesmo autor.

O Código ético a toda prova – universal e fundado inabalavelmente – nunca vai ser encontrado; tendo outrora chamuscado muitíssimas vezes nossos dedos, sabemos agora o que não sabíamos então ao embarcarmos nessa viagem de exploração: que uma moralidade não aporética e não ambivalente, uma ética que seja universal e “objetivamente fundamentada”, constitui impossibilidade prática; talvez também um oxímoro, uma contradição nos termos. (BAUMAN, 1997, p. 15).

Ocorre que também neste ponto não houve por parte dos entrevistados uma problematização sobre o assunto. Ao ouvi-los, como porta-vozes da empresa, somos tentados a acreditar que por contarem com estes mecanismos de normatização da ética, as empresas realmente contam com uma estrutura necessária para mitigar a ocorrência de atos antiéticos. Mas, logo na sequência, vem o questionamento: dada a complexidade humana, é possível que a leitura de códigos de ética, mesmo que bem produzidos, utilizando das mais modernas tecnologias, sejam capazes de impactar positivamente nas tomadas de decisão dos empregados? Considerando os riscos de retaliação, e demais riscos envolvidos, os Canais de Denúncia são efetivos?

Entendemos que todos estes instrumentos podem sim ter um impacto positivo nas empresas, mas seu objetivo principal, é, além de cumprir aos requisitos do Novo Mercado, dispor de uma formalização das normas que regem a empresa para que ela tenha condições e legitimidade para aplicar sanções àqueles que porventura não cumprirem o que for acordado.

Óbvio que nesta relação de poder, desigual, até pela relação de subordinação, o empregado não tem espaço para conjuntamente criar as leis às quais está submetido e também não há qualquer garantia de que a empresa conta com uma dinâmica, um ambiente favorável ao cumprimento do que foi apresentado nos Códigos de Conduta, que também não problematiza, mas sim, prescreve, o que ao seu olhar é eticamente favorável aos negócios. Tais ações poderiam ser vistas como cosméticas, pois

“as ações compatíveis com a escala e gravidade do problema exigiriam modificações profundas no modelo produtivo dominante e nos seus modos de fabricação; ou seja, na própria lógica do sistema capitalista global (DUPAS, 2008, p. 76)

Outra medida adotada e relatada por alguns dos entrevistados como forma de aproximação do empregado com os valores da empresa é a realização de “teste de integridade” ou “avaliação comportamental” como parte do processo seletivo.

Nestas grandes empresas, com grande número de empregados e operações espalhadas por todo o Brasil, percebemos que a busca pela ética organizacional está significativamente ancorada nos líderes, que são vistos como multiplicadores e formadores de opinião entre os liderados.

Se as pessoas não forem exemplos do que a gente está falando, se o líder não reforçar e se ele não tomar a decisão olhando pra isso, de nada vale a campanha de comunicação, então a campanha de comunicação e a comunicação interna são super importantes, é uma peça fundamental, eu diria que é uns 40% do esforço, mas tem que ter primeiro de tudo comportamento da liderança antes, porque senão a gente não vai ter processos que reforcem isso, eu preciso da liderança falando sobre isso e precisa ter consequência, então se eu tomo uma atitude fora daquele valor, qual a consequência disso, se não tiver consequência não adianta ter uma comunicação porque não vai adiantar de nada. [Cibele Ferreira, dez. 2018]

Por esta razão, durante o processo de seleção para funções de liderança, algumas das empresas relataram a realização de testes para averiguar se os valores do candidato estão em conformidade com os valores da empresa, conforme nos contam duas entrevistadas.

Se ele tem cargo de liderança, ele passa por um teste de ética que é *on line* (...), e a gente já teve diversos casos de pessoas que não foram contratadas porque não passaram no teste, a gente já tenta barrar antes. [Sabrina Castanho, nov. 2018]

Dentro da avaliação comportamental, não que a gente avalie se a pessoa tem ética ou não, não é isso (...). É desde o processo de seleção, que é onde ele tem grande responsabilidade, treinamento dessas pessoas, a capacitação dela, e eu vejo que o desafio é esse. Aqui na matriz realmente a proximidade é maior, mas nas pontas é o gestor que é o diferencial. [Karine Freitas, nov. 2018]

Apesar de não termos detalhado como estas avaliações seriam conduzidas ou a partir de quais critérios, parece-nos mais uma ação cosmética, e até certo ponto, autoritária, pois as empresas atribuem-se o papel de avaliar os indivíduos com base em seus próprios critérios, dando a si mesmas a autonomia de julgar se condutas e comportamento são éticos, com um olhar aparentemente distanciado de quem não faz parte do sistema, mas que pode legislar sobre ele. Bauman (2011) nos fala um pouco sobre esta responsabilidade assumida por alguns atores

Agora, como antes, os atores individuais são pressionados, empurrados e persuadidos a depositar sua confiança em autoridades as quais se espera que decidam e decifrem exatamente o que as demandas não ditas ordenam que façam em uma outra situação; e quão distante (e nem um centímetro a mais)

sua incondicional responsabilidade a obriga a ir sob tais circunstâncias (BAUMAN, 2011, p. 59)

Diante de todo acima exposto, podemos dizer que dentre os entrevistados não há um consenso sobre o que seria ética para a sua empresa e, que apesar, das definições apontarem para o caminho do respeito às leis e do respeito ao próximo, cada empresa parece possuir valores próprios para direcionar o atingimento, o que faz a ética parecer um conceito ajustável aos interesses da empresa.

Nesta direção predominantemente normativa, os entrevistados também apontaram que os principais instrumentos da empresa para aproximar o empregado dos valores éticos da ética são: o Código de Ética e o Canal Denúncia. Também vimos que os Canais de Denúncia em sua grande maioria são geridos por terceiros, e não pela própria empresa, numa tentativa de atribuir maior confiabilidade à iniciativa.

Em continuidade, os entrevistados apontaram que as empresas têm visto os líderes como essenciais para a difusão de práticas éticas, e por esta razão, inclusive, testes de integridade vêm sendo realizados durante o processo de seleção para cargos de lideranças.

Na sequência da entrevista, focamos nos aspectos relacionados à área de comunicação com empregados e na percepção dos entrevistados sobre a contribuição da comunicação para o desenvolvimento da ética nas empresas.

CAPÍTULO 03. COMUNICAÇÃO DE VALORES ÉTICOS COM EMPREGADOS

Após buscarmos compreender o perfil do profissional responsável pela área de comunicação com empregados, o que no seu ponto de vista é compreendido como ética pela empresa e como, a partir de quais iniciativas, os valores que norteiam a ética da empresa são levados aos empregados, nosso objetivo na reta final da entrevista foi entender sobre o papel da área de comunicação nas práticas conduzidas pela empresa para difundir os valores éticos entre os empregados.

Falar sobre as atividades de comunicação voltadas à ética na empresa não pareceu ser algo fácil para os entrevistados. A maioria deles pensou, hesitou, até encontrar uma atividade que pudesse ser enquadrada em tal propósito. Em outros casos, os comunicadores buscaram o suporte em outros recursos, como por exemplo, apresentações em power point ou publicações para tentar nos explicar o que era feito.

Os comunicadores parecem muito articulados quanto ao discurso da comunicação na defesa da transparência e da ética organizacional, mas quando precisam colocar as informações no campo prático, a dificuldade é evidente. Esta dificuldade em conseguir explicar de forma objetiva as questões relacionadas à práxis da atividade de comunicação organizacional nos faz recordar da fragilidade identitária que abordamos no início desta pesquisa e que contribui para que as áreas de comunicação nestas empresas ainda sejam vulneráveis e carentes de legitimação.

Se transparência, imparcialidade, neutralidade e verdade são recursos para criar uma identidade profissional, como estas se dão? Como num discurso sobre determinada práxis usam-se ideias e valores, e não propriamente a prática? (BARROS FILHO; MEUCCI, 2007, p. 119)

Conforme vimos, para os entrevistados, a ética organizacional está relacionada ao atendimento às leis, e, portanto, as atividades de comunicação voltadas à difusão de valores éticos junto aos empregados mais citadas foram as que justamente tratavam dos instrumentos normativos e com prescrições sobre como agir, em quais situações, a partir de qual momento, etc.

As respostas mais comuns englobavam as atividades para a divulgação do Código de Ética e do Canal de Denúncia, com a realização de campanhas, treinamentos e eventos, como forma de abordar os pontos do Código

Todo ano a gente trabalha com algumas ações para falar do Código de Conduta. O pano de fundo do Código de Conduta é muito ética, o que pode e o que não pode, quais são os comportamentos aceitáveis, inaceitáveis, o que fazer, qual a conduta que eu preciso ter para cada um dos assuntos. [Cibele Ferreira, dez. 2018]

Percebemos pelas respostas dos entrevistados que o papel ocupado pela área de Comunicação é muito voltado às práticas operacionais, à execução de atividades que visam ao atendimento da solicitação de outras áreas, como por exemplo, as áreas de *Compliance* ou Jurídico, não sendo uma área que faça parte da estratégia da empresa para práticas internas mais éticas, mas sim, uma área que dá suporte às demais, tornando as suas estratégias possíveis.

Mas o código de conduta tem uma área que é responsável que é o *Compliance*, eu tenho uma gerente de *Compliance* que responde ao diretor Jurídico, ela que cuida de toda essa parte, mas a gente interage muito pra fazer toda a campanha, tanto de comunicação quanto de treinamento, de educação, a gente faz isso muito em conjunto, então todo ano a gente revisa o material que a gente trabalha em comunicação. [Cibele Ferreira, dez. 2018]

Isto posto, acaba por criar uma inconsistência quanto ao papel da área de Comunicação nestas empresas. Pois, de um lado temos a auto declaração da área de comunicação como a guardiã da ética dentro da empresa, conforma aponta a entrevistada Cinthia Toledo.

A equipe de Comunicação é legisladora, meu time foi educado para isso, então olha, se vê um comportamento que não é legal, que agride um valor, vamos tratar, vamos cuidar, mesmo de outra área, nós vamos tratar de forma gentil, sem expor as pessoas, mas assim, a responsabilidade é nossa, nós temos que ser exemplos disso, a gente fica o tempo inteiro, olha, isso aqui aconteceu, vamos prestar atenção, as vezes a gente pega o episódio, faz campanha. [Cinthia Toledo, nov. 2018]

Do outro lado, temos entrevistados, como é o caso do Dionísio Branco que apontam que durante o processo de tratamento de questões éticas com empregados, a área de comunicação atua como o meio utilizado por outras áreas.

Todos os anos a gente divulga nos meios, nos veículos internos de comunicação, com foco nos principais pontos do código de ética, então a área lá de *Compliance*, que assim, faz esse gerenciamento, fala assim “a gente está sentindo aqui que o pessoal está abrindo muita questão de assédio, vamos

esclarecer o que é assédio”, a gente faz uns cartazes, alguma campanha sobre isso, mas em geral é uma campanha que tem uma frequência baixa, mas de longa duração, ela não tem picos, entendeu? [Dionísio Branco, jan. 2019]

Eles (área de *Compliance*) sempre nos acionam pra “olha, vamos relembrar”, as vezes eles têm alguma questão, então teve um ano que eles estavam com uma questão que eles estavam com um número muito grande de um tipo só de chamado, então eles falaram assim “olha, não sei se é uma situação que está acontecendo ou se eles não estão lembrando que podem usar pra outras coisas”, então pediram uma campanha mais voltada pra gente lembrar todas as situações que o canal poderia ser acionado [Sabrina Castanho, nov. 2018]

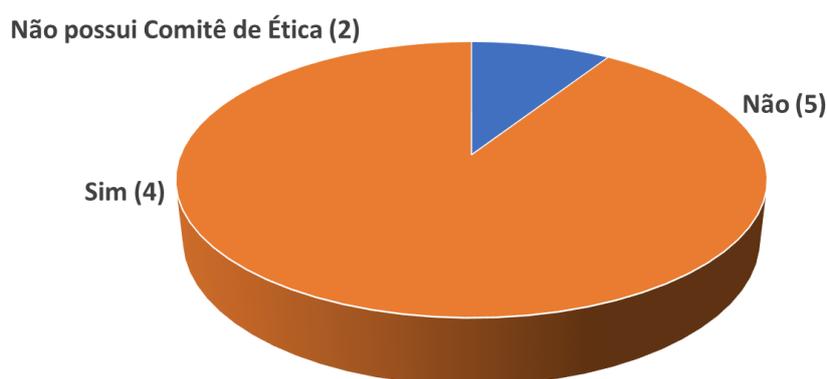
Para tratar as denúncias recebidas e outros assuntos relativos à ética, as empresas contam com um Comitê de Ética, definido pelo Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa como o “órgão executivo encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e dos canais de comunicação.” (IBGC, 2015, p. 96)

A participação da área responsável pela comunicação não é unânime, entre as empresas entrevistadas, no Comitê de Ética, o que contribui para o entendimento de que a atividade de comunicação com empregados ocupa neste contexto papel mais operacional, apenas divulgando o que é solicitado pelas áreas e, na melhor das hipóteses, sugerindo os meios mais apropriados para levar a mensagem, reafirmando o que nos aponta Nassar (2016, p. 80):

A participação nos comitês de ética e nas demais práticas de *compliance* constitui excelente oportunidade para medir a importância que empresas e governos vêm dando, hoje, aos profissionais de comunicação. É, nesse particular, o que fica evidente é que o caminho a percorrer é dos mais longos. (NASSAR, 2016, p. 80)

Conforme aponta o gráfico abaixo, nas 11 empresas entrevistadas, 5 não contam com a participação da área de Comunicação no Comitê de Ética, em 4 delas, a área de Comunicação participa, e 2 das empresas não possuem um Comitê de Ética.

Figura 6 – Participação da área de Comunicação no Comitê de Ética



Fonte: Elaborado pela autora

Por haver um equilíbrio entre os números, podemos fazer, no mínimo, duas leituras: por um lado, acreditamos que o número de empresas que contemplam a área de Comunicação neste processo já foi menor, mesmo porque, como vimos, a demanda por uma atuação organizacional mais ética pode ser considerada recente, o que pode indicar que estamos em uma crescente quanto à sensibilização da relevância da área de Comunicação neste contexto.

Por outro lado, se pensarmos que estas empresas representam no mercado uma referência em governança corporativa, e ainda assim, nestas empresas, a participação da comunicação não é uma prática consolidada, ou talvez, não seja vista como necessária, o caminho, conforme apontado por Nassar, se quisermos ocupar algum espaço no pensar da ética organizacional, ainda parece ser longo.

Cabe ressaltar a relevância atribuída às lideranças no processo de comunicação de valores éticos com empregados na fala dos entrevistados. Muitos citaram a existência de ações voltadas aos líderes, público visto como essencial para a disseminação dos valores éticos dentro da empresa, em alguns casos, com relevância atribuída superior aos próprios canais de comunicação.

Cada vez mais a gente vem dando a responsabilidade para a equipe de liderança (...). Eles sabem que essa responsabilidade é deles, eles têm esse papel sim, muito forte. [Laura Silva, nov. 2018]

Carramenha (2016, p. 32) ao dizer que “é da ordem de nove vezes mais a lembrança do empregado acerca da informação que ele ouve do chefe, em comparação à

informação que vê ou ouve nos veículos de comunicação” reforça o protagonismo das lideranças neste processo de comunicação com empregados apontado pela entrevista da Cinthia Toledo.

É por isso que a gente tem que atingir o líder. Então, só vai ser efetivo nas pontas quanto mais o líder estiver alinhado e engajado. [Cinthia Toledo, nov. 2018]

De fato, se pensarmos no dia a dia de uma empresa e os conflitos de interesse, jogos de poder e dilemas éticos ali presentes, podemos perceber que a forma como o empregado age, os valores que ele considera para a tomada de decisão ou simplesmente a forma como ele enxerga a sua experiência dentro do ambiente organizacional tende a estar em sintonia com o agir de seu líder, na busca por aceitação. Então, se o empregado observa, por exemplo, que o seu líder não está preocupado com a realização de três orçamentos para a contratação de um novo serviço, ele sentirá abertura para também negligenciar este processo e conduzi-lo sem o rigor esperado.

Mas assim como percebemos em outros trechos das falas dos entrevistados, não há uma problematização ao falar da responsabilidade dos líderes para termos empresas mais éticas. Sim, líderes são essenciais no processo, deveriam estar alinhados aos objetivos da empresa e aos seus valores. Mas eles também são humanos, com interesses e conflitos pessoais, a quem não se deve projetar a responsabilidade absoluta sobre a conduta de seus empregados. Além do mais, o líder também possui líderes dentro da hierarquia da empresa, também está sujeito, além da influência de seu líder, à lógica capitalista, que ao mesmo tempo em que cobra ética, cobra por resultados, que não de forma incomum, parece não estar preocupada com os meios.

E essa contradição, quase que sistêmica, é apontada por Bauman (2011) quando ele diz que

Chefes preferem empregar indivíduos desonerados, livres para a errância, prontos para romper todos os laços diante de uma exigência do momento, que nunca pensem duas vezes quando devem sacrificar exigências éticas em nome de exigências do trabalho. (BAUMAN, 2011, p. 64).

O apoio da Alta Direção da empresa foi também abordado como fundamental para que os empregados pudessem perceber a empresa como ética e, de certa forma, incorporar os valores éticos que estão presentes nos discursos e na atuação destas lideranças, mas notamos que os líderes de área, que estão diariamente com seus empregados, possuem

ainda maior influência sobre como a empresa é vista, qual a forma considerada correta de agir, de tratar o próximo, o que é ou não permitido fazer e sobre como a empresa reage diante de dilemas éticos. Quando o assunto é ética, o exemplo, o espelhar-se no outro, a admiração e o clima organizacional parecem ter maior poder transformador que os canais de comunicação.

Entre as várias funções atribuídas à liderança está a de compartilhar informações e o contexto simbólico das organizações ou, simplesmente, comunicar. Trata-se de um processo necessário para, entre outras coisas, dar ou encontrar um sentido para o trabalho. Não se trata, portanto, de um fim, mas sim de um meio. (MANSI, 2014, p. 62).

Por dispor de recursos financeiros, as empresas fazem uso de tecnologia, formatos inovadores de comunicação para abordar temas éticos, como as próprias entrevistadas relataram o uso de games, realidade virtual, palestrantes renomados, vídeos corporativos, web series, que podem servir como estímulos, lembretes, mas que se não estiverem inteiramente coerentes com o discurso da organização, com a sua cultura, a postura dos líderes, nos mínimos processos internos, na interação entre as pessoas, no tratamento dado ao empregado, na forma de se conduzir o negócio, a tendência é que o que é vivido diariamente se sobreponha ao que é comunicado. Algo similar foi abordado por uma das entrevistadas.

Aqui na empresa a gente ensina a dar bom dia, a gente ensina a falar obrigado, a gente ensina o respeito. Tem todo o padrão que o mercado exige, isso pra gente é muito fundamental, mas tem muito do indireto. Existe o formal, como o código que eu comentei, mas esse reforço de trabalhar de maneira ética acontece todos os dias de maneiras diferentes. [Karine Freitas, nov. 2018]

E na construção deste discurso que se apoia nos valores éticos, a área de Comunicação parece ter um papel um pouco mais claro, mais solidificado. Suprir as lideranças com informações-chave e fazer percorrer pela empresa narrativas positivas, por ser uma atividade que antecede à própria cultura de ética e por estar vinculada aos primórdios da atividade de comunicação nas empresas e à redação das mensagens institucionais, os comunicados formais, parece ser uma atividade mais legitimada como sendo uma atribuição da área de Comunicação.

Alguns relatos dos entrevistados trouxeram a relevância que a ética teve na fundação da empresa, fato que se transforma em uma narrativa constante e que também é utilizado para reforçar os valores éticos com os empregados.

Em épocas de crise, há anos, quando a empresa tinha um cenário mais desafiador no mercado, os funcionários e os fornecedores nunca deixaram de ser pagos, nunca teve atraso. Então assim, é muito perceptível nas atitudes, isso faz parte da cultura da empresa. Isso de fato está permeado desde o Conselho até as pessoas que estão na agrícola, operando as máquinas. [Karine Freitas, nov. 2018]

Os fundadores não tinham dinheiro e foram visitar uma feira de comidas típicas e eles estavam em dívida e essa dívida começou a ser cobrada por um advogado. Foram pra feira e tal, mas foram embora porque não tinham dinheiro pra consumir. Entraram no carro e o Fulano de Tal que é um fundador da empresa, foi dar ré, bateu no carro de trás. Desceram do carro, colocaram bilhete com o nome deles, deixaram o telefone e colocaram no para brisa do carro. Passou, ninguém ligou pra eles. Um belo dia eles tiveram que ir lá renegociar a tal dívida, pedir pelo amor de Deus para renegociar essa dívida, eles estavam conversando com um advogado duro com eles na negociação, chegou uma determinada hora e ele falou: “eu vou ceder”. Sabe porquê que eu vou ceder? Porque eu sou o dono do carro que vocês bateram e vocês são dignos de confiança. A gente vai traduzir esta história em um *storytelling* pro treinamento. [Cinthia Toledo, nov. 2018]

Na construção destes discursos parece estar também um dos desafios do profissional responsável pela área de Comunicação Organizacional “pelo simples fato de não ser um terceiro em busca da harmonia de interesses, mas pretender estar no ambiente e no sistema empresarial ao mesmo tempo”, de acordo com Barros Filho, Belizário (2007, p. 104).

Este profissional tende a saber a mensagem que a empresa deve divulgar, mas não pode fiar-se apenas nisso. Em tempo de maior cobrança por ética, é necessário um olhar mais abrangente, para além da estrutura organizacional, que não apenas cumpra com o que a empresa quer dizer, mas que indique e aponte caminhos para como essa comunicação pode ser feita, o que requer equilíbrio, autonomia e a confiança das lideranças na habilidade do comunicador.

Não podemos ser ingênuos, já que a própria informação transmitida não deixa de ser uma visão da história, um recorte escolhido e é na escolha deste recorte, deste ângulo para direcionar a comunicação da empresa, sem esquecer que as empresas são espaços de conflitos, formada por pessoas que não necessariamente partilham dos mesmos objetivos, o que faz desta verdade que buscam que ser transmitida, um jogo envolvendo diversos participantes da organização.

Maio e Silva (2013, p. 36) sustentam que esse equilíbrio apresenta-se como exigência mínima para a condução da comunicação organizacional, especialmente na

forma como a empresa se apresenta aos seus públicos, considerando, ainda a relação custo/benefício das decisões empresariais e que este seria o caminho para equilibrar estética e ética no ambiente atual de negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudarmos com um pouco mais de profundidade este grupo de empresas que compõem o segmento do Novo Mercado da B3, percebemos que são empresas submetidas a um alto nível de regulação e que precisam comprovar periodicamente uma série de requisitos para ingressar, permanecer no grupo e não receber sanções que poderiam, por exemplo, significar a sua saída do segmento, o que aos olhos do mercado, principalmente dos investidores, pode ser visto como um declínio no grau de confiança da empresa, resultando em menos investimentos, e conseqüentemente, em menos capital. E isso, considerando apenas um dos seus tantos stakeholders.

Os requisitos a serem cumpridos por estas empresas incluem alguns mecanismos considerados relevantes para a sua transparência e sustentabilidade, como aspectos de composição e mandato, remuneração, acumulação de cargos, fiscalização e controle, informações periódicas e eventuais, e documentos da companhia. Entende-se que ao dispor desta série de requisitos, a empresa opera com maior grau de governança, o que tende a inibir a ocorrência de atos ilícitos na empresa.

Ocorre que conforme apresentamos no decorrer deste trabalho, todo esse arranjo normativo não se mostrou suficiente para evitar que casos de corrupção, fraude, e toda sorte de ilícitos pudessem vir à tona em empresas listadas no Novo Mercado.

Isto não significa que as empresas não devam se preocupar com a sua governança corporativa ou que já devemos assumir previamente que nenhuma empresa é ética e continuará assim independente do que seja feito, mas significa que preocupar-nos apenas com a existência destes mecanismos, com o *check list*, sua formalização, sem levar em conta a pluralidade humana, sua complexidade, e mais, as fissuras e vulnerabilidades do próprio sistema no qual as empresas estão inseridas e que nem sempre favorecem a tomada de decisão ética, os aspectos que fazem do Brasil o país do “jeitinho” e o próprio ambiente organizacional, mostra-se cada vez mais ineficaz, vazio, aumentando a propensão de estarmos apenas aguardando a próxima empresa a estar nos holofotes devido a algum escândalo corporativo.

A partir das entrevistas realizadas, entendemos que a ética organizacional é ainda vista por estas empresas, a partir do ponto de vista dos seus comunicadores, como o respeito às leis. E com este olhar, corremos o risco de continuar a tratar a ética organizacional como parte do discurso, mas distante da prática e, mais ainda, distante da realidade dos empregados.

Entendemos o quanto este contexto é desafiador para os comunicadores, pois parecem precisar se apoiar no discurso da ética para legitimar sua relevância dentro da empresa, ao mesmo tempo em que têm dificuldades em explicitar as iniciativas que são conduzidas junto aos empregados para tratar de questões éticas. Parece haver quase que um mantra quanto ao discurso da ética, que precisa ser constantemente repetido, mesmo que na prática, não se saiba exatamente o que tem sido feito para promovê-la ou qual o caminho a ser percorrido.

A contribuição das áreas de Comunicação Organizacional neste contexto se mostra ainda predominantemente no campo operacional. Percebemos que na teoria, como falamos, a área se apoia no discurso da ética organizacional, da transparência e, e em muitas vezes, auto intitulando-se com a área guardiã da ética, mas na prática, outras áreas estão sendo as responsáveis pela parte estratégica, por pensar os caminhos da ética nas empresas. E neste processo, tem sido relegada à área de Comunicação a função de prestadora de serviços interna, focada na dimensão instrumental - caracterizada como “funcional e técnica” (KUNSCH, 2012, p. 271), conforme nos aponta o autor.

O trabalho, neste modelo, é basicamente reativo, recebendo e repassando informações acerca das prioridades de outras áreas da companhia para todos os empregados. Por isso, este modelo demanda profissionais prioritariamente com habilidades técnicas – redação, revisão, design, etc. – e, justamente por isso, podem ser facilmente substituídos por terceiros e/ou agências, cuja especialidade é a de oferecer serviços técnicos. (CARRAMENHA, 2016, p. 130).

Seja pela ausência de uma identidade profissional sólida ou pela crise existencial que parece haver por não se ter clareza ou legítima definição acerca das variáveis que compõem o seu objeto de atuação, “o relações públicas pode estar em qualquer lugar e servir a qualquer interesse. E de tantos lugares, não consegue definir-se em nenhum”. (BARROS FILHO; BELIZARIO, 2007, p. 106).

Por estes e outros apontamentos, nos perguntamos se estariam os profissionais de Comunicação preparados para ocupar este espaço e liderar as estratégias para ajudar as empresas a atuarem de forma mais ética? Como esta mudança de patamar poderia se dar ao passo em que existem deficiências do próximo campo que possivelmente contribuem para impedir que as próprias empresas enxerguem nos comunicadores as habilidades necessárias para atuarem além da dimensão instrumental?

Mas deveria a empresa ter uma área responsável pela ética organizacional? Não seria este um compromisso de todos? De uma forma geral, quase utópica, sim, mas levando em conta os conflitos de interesses, as relações de poder, o ambiente de negócios e sua complexidade e a ambivalência humana, é provável que a resposta seja não, e que seja necessário haver uma área responsável, quase por entender que assim como nos coloca Bauman (2001, p.41) ao citar Thomas Hobbes sobre a necessidade de um Outro “se as pessoas não fossem coagidas a se comportar bem, elas se lançariam ao pescoço uma das outras”.

Sustentando que a contribuição da área de Comunicação Organizacional pode ter atuação muito mais ampla do que a que verificamos, os profissionais da área devem preparar-se, buscar agregar conhecimentos sobre a ética e as possibilidades de incorporação ao ambiente organizacional.

Esta poderia ser uma possibilidade para que comunicadores conquistassem maior espaço no campo da ética organizacional, considerando que o profissional é “capaz de harmonizar interesses, pois conhece bem sobre as duas partes interessadas, empresas e sociedade” (BARROS FILHO; BELIZÁRIO, 2007, p.105) e que parece ser um caminho sem volta que as empresas tenham que revisar sua forma de atuação mediante às inúmeras pressões sofridas e sobre as quais falamos no decorrer deste trabalho.

Percebemos que há, de fato, um movimento favorável para a construção e manutenção de empresas mais éticas motivado por diversos fatores, mas a maior contribuição da comunicação com empregados, do ponto de vista dos profissionais responsáveis pela atividade, é o de divulgar, fazer chegar aos empregados o que a empresa e as outras áreas consideram relevantes, distanciando-se das áreas que pensam a estratégia

e aproximando-se das áreas vistas como “cosméticas”, que operacionalizam o que as demais áreas pensaram.

Esta atuação, que Carramenha (2016, p. 131) apresentou como superada, ainda parece encontrar espaço em organizações brasileiras e nos mostra que a contribuição da comunicação para a construção e manutenção de empresas mais éticas ainda está aquém do seu potencial, especialmente distante das “dimensões humana e estratégica da comunicação.” (KUNSCH, 2012, p. 270)

Olhar com sinceridade para a organização, reconhecer as suas fraquezas, inconsistências e os limites éticos da própria comunicação organizacional, para que não incorram em ações improdutivas, desconectadas com a prática cotidiana, parece-nos uma relevante contribuição dos comunicadores para a construção de organizações mais éticas dada a complexa relação com o objetivo final das organizações que é a maximização dos resultados.

Esta tarefa não é das mais simples, considerando que dependemos, inclusive, da maturidade ou do contexto organizacional ao qual o comunicador também está submetido, tendo que seguir as regras, lidar com jogo de interesses e poderes, opiniões distintas que precisam ser administradas e a hierarquia, a partir da posição de empregado que ocupa em paralelo à natureza da função que desempenha.

Este olhar mais crítico e até uma certa flexibilidade para transitar no caminho do meio pode contribuir para que a Alta Administração das empresas possa identificar e estimular a dimensão estratégica da comunicação organizacional na gestão da ética.

Isto posto, existe um ambiente propício para mudanças: seja para a academia, para o campo, para os profissionais que exercem a atividade de relações públicas. E, talvez quem sabe, a provocação abaixo feita por Barros Filho, Belizário (2007) e possa inquietar a mais pessoas além de nós, possa nos levar a pensar como melhor contribuir no espaço que ocupamos e com os recursos dos quais dispomos.

Por fim, os pesquisadores das relações públicas enfrentam uma questão crítica: ou a qualidade das pesquisas alcança respostas mais coerentes com os paradigmas que elege ou sobrarão somente a defesa impossível da transparência como consolo de um profissional pouco estratégico, ou de um pesquisador que

se dedica a um objeto de validade cientificamente duvidosa” (BARROS FILHO; BELIZÁRIO, 2007, p.109)

Iniciei esta jornada com as perguntas: Teriam estas empresas práticas que as tornam menos suscetíveis a desvios éticos? Será que estas empresas possuem uma “receita” para abordar valores éticos com os empregados que possa servir de guia para outras empresas? Qual o papel que as áreas de Comunicação ocupam nestas empresas? Quais são os projetos conduzidos por elas que podem ter, eventualmente, contribuído para que a empresa se tornasse referência de transparência e responsabilidade corporativa?

Acredito que ao longo destas páginas foi possível dar algumas contribuições para a construção destas respostas. Para que a Comunicação esteja envolvida com o pensar da ética organizacional, que esteja presente nos Comitês de Ética das empresas, nos espaços disponibilizados para que o assunto seja tratado de forma multidisciplinar e abrangente, e para que os profissionais de Comunicação Organizacional possam lançar mão mais ativamente das dimensões humana e estratégica da comunicação e, não somente ou prioritariamente, da sua dimensão instrumental, ainda existe um longo caminho, desafiador, mas não impossível.

Mesmo nestas empresas consideradas referência o desafio está posto, o espaço está aberto e a sociedade e as futuras gerações e, mesmo as atuais, se beneficiariam deste olhar mais humano, plural e empático que nos orgulha enquanto profissionais da Comunicação Organizacional.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). **Perfil da liderança em Comunicação no Brasil**. São Paulo: 2018. Disponível em:
<http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2019/pesquisas/DatAberjePerfildaLiderancaComunicacao_2018.pdf?utm_source=ALLINMAIL&utm_medium=email&utm_content=239535943&utm_campaign=ABERJE_THINKS__Lideran_a_DatAberje&utm_term=__gci5.sbv.nm.lz9mcp.vmdp.z.h.qv.rnbpx.wam5ybk.j.x.yjlmc>. Acesso em: 12 dez. 2019.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. **Report to the Nations – 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse**. Disponível em: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.
- BAUMAN, Zygmunt. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997.
- BAUMAN, Zygmunt. **A ética é possível num mundo de consumidores?** São Paulo: Zahar, 2011.
- BELIZÁRIO, Fernanda B; BARROS FILHO, Clóvis de. O enigma sistêmico das Relações Públicas como expressão da fragilidade de sua doutrina. In: **Ética e Comunicação Organizacional**. BARROS FILHO, Clóvis de (org.). São Paulo: Paulus, 2007.
- BRAGA, José Luiz; CALAZANS, Regina; RABELO Leon et al. **Matrizes interacionais. A comunicação constrói a sociedade**. - Campina Grande: EDUEPB, 2017. (Coleção Paradigmas da Comunicação).
- BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Regulamento do Novo Mercado**. Disponível em: [http://www.b3.com.br/data/files/3A/60/99/CC/038CF610761CABF6AC094EA8/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20%2003.10.2017%20\(Sancoes%20pecuniarias%202020\).pdf](http://www.b3.com.br/data/files/3A/60/99/CC/038CF610761CABF6AC094EA8/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20%2003.10.2017%20(Sancoes%20pecuniarias%202020).pdf). Acesso em: 21 jan. 2019

BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Empresas Listadas**. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm. Acesso em: 27 jul. 2019.

CARRAMENHA, Bruno. Tendências na gestão da comunicação com empregados. In: **Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero**. Jundiaí: Editora In House, 2016.

CHAUVEL, Marie Agnes; COHEN, M. (Org.). **Ética, Sustentabilidade e Sociedade: Desafios da Nossa Era**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009.

CONSELHO REGIONAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Resolução Normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002**. Disponível em: <http://conferp.org.br/legislacoes/resolucao-normativa-n%C2%BA-43-de-24-de-agosto-de-2002/>. Acesso em: 19 jan. 2019.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. cap. 4, p. 62-84.

DUPAS, Gilberto. Ética e corporações: tensões entre interesse público e privado. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Organicom)**, São Paulo, ano 5, número 8, 2º semestre 2008.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de Relações Públicas. In: **Gestão estratégica em Comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

HUMBERG, Mario Ernesto. O profissional e a ética empresarial. In: **Obtendo resultados com Relações Públicas**: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **In: Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação (RBCC) São Paulo**, v.35, n.2, p. 267-289, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2019.

MAIO, Ana Maria Dantas de; SILVA, Marcelo da. A ética como fator de suporte ao discurso da sustentabilidade nas organizações. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Organicom)**, São Paulo, ano 10, número 19, 2º semestre 2013.

MANSI, Viviane. **Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações – narrativas de liderança**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, SP. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/12/VIVIANE-REGINA-MANSI.pdf>. Acesso em: 12 set. 2019.

MANSUR, J. A.; SOBRAL, F. . Política na terra do 'jeitinho': consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. In: **RAM. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE (ONLINE)**, v. 12, p. 165-191, 2011.

MARTINO, L. M. S.; MARQUES, Â. C. S. **Ética, mídia e comunicação: relações sociais em um mundo conectado**. São Paulo: Summus, 2018.

MEUCCI, Arthur; BARROS FILHO, Clóvis de. O valor no comunicador organizacional. In: **Ética e Comunicação Organizacional**: BARROS FILHO, Clóvis de (org.). São Paulo: Paulus, 2007.

NASSAR, Paulo. *Compliance*: Sem comunicação não vai funcionar. In: **Comunicação, governança e organizações [S.l: s.n.]**, 2016. Disponível em:

<http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002772060.pdf> . Acesso em: 12 jun. 2019.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de. **Ética e organizações: narrativas e conflitos**. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Organicom)**, São Paulo, ano 14, número 27, 2º semestre 2017.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. **Comunicação para o desenvolvimento da ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, SP. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-26022014-113748/publico/AGATHACAMARGOPARAVENTICorrigida.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2019.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2013**. Rio de Janeiro: 2014. Disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8717/RelatoriodeSustentabilidade2013Portugues.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2019.

RIVELLI, Fernanda Queiroz; MARTINO, L. M. S. **A pesquisa em ética nas organizações: um estudo preliminar da produção acadêmica (2008-2018)**. In: XIII Abrapcorp, 2019, São Paulo. Anais da XIII Abrapcorp. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2019. Disponível em: [http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22789\)FernandaQueiroz_e_LuizMauroMartino_GT1_Abrapcorp_2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22789)FernandaQueiroz_e_LuizMauroMartino_GT1_Abrapcorp_2019.pdf) . Acesso em: 25 ago. 2019.

TALENSES; INSPER. **Panorama Mulher 2019**. São Paulo: 2019. Disponível em: <<https://talenses.com/pt/publicacoes/news-that-matter/panorama-mulher-2019-talenses-e-insper>>. Aceso em: 09 fev. 2020.

TRANSPARENCY INTERNACIONAL. **Unmask the corrupt**. Berlim: 2015. Disponível em: <http://unmaskthecorrupt.org/>. Acesso em: 08 dez. 2019.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de Percepção da Corrupção 2019. Disponível em: <http://ipc.transparenciainternacional.org.br>. Acesso em: 02 fev.2020.

VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2015**. Rio de Janeiro: 2016. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. Rio de Janeiro: 2018. Disponível em: <http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2017.pdf> . Acesso em: 10 dez. 2019.

ANEXOS

ANEXO I – Roteiro semiestruturado

Entrevista

Observações: preservação de anonimato – não serão citados o nome do entrevistado ou da organização. Informações para circulação acadêmica.

Nome:

Cargo:

Empresa:

Data da entrevista:

Presencial:

Por telefone:

Roteiro

- Há quanto tempo atua na empresa?
- A quem se reporta?
- Qual o tamanho de sua equipe?
- Quais os projetos vigentes de Comunicação para tratar de questões éticas com empregados?
- Como se dá a interação entre a área de Comunicação Interna, Recursos Humanos, *Compliance* e demais áreas para a disseminação de valores éticos?
- Como ocorre a comunicação de valores éticos para os novos empregados?
- Como se dá o envolvimento da Diretoria/Presidência com a comunicação de valores éticos?
- Em quais circunstâncias a área de Comunicação é acionada para tratar de questões ética envolvendo os empregados?
- A seu ver, o que a empresa entende por “ética”?
- Para você, o que é ética?

ANEXO II – Transcrição de entrevistas

ENTREVISTA 1

Nome da entrevistada: Cinthia Toledo

Tempo de empresa: 22 anos

Formação: Publicidade e Propaganda

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 07/11/2018

P: Seu cargo, como é a nomenclatura?

R: Gerente de Comunicação e Sustentabilidade.

P: Quanto tempo você atua na empresa?

R: 22 anos. Eu estou saindo, em novembro conclui a transição. Aprendi muito aqui, muita gratidão.

P: Imagino. E diz uma coisa, a quem você se reporta?

R: Eu me reporto ao João hoje, mas até o ano passado a comunicação sempre reportou ao CEO, fizemos a migração esse ano.

P: E equipe, distribuição, como funciona?

R: Eu tenho direto comigo uma coordenadora de comunicação interna e com ela tem 5 pessoas, uma analista de sustentabilidade, uma analista de comunicação...

P: Sustentabilidade fica em Comunicação?

R: Fica. E tem uma auxiliar administrativa, uma secretária e uma estagiária comigo.

P: Hoje quais são os projetos vigentes de comunicação interna pra tratar de questões éticas para funcionários?

R: Tudo começa na verdade com o livro de valores da empresa, eu trouxe aqui dois, eu tenho aqui o código de ética, o primeiro código de ética foi feito em 1990, foi uma das primeiras empresas do Brasil a ter código de ética, que a gente tem conhecimento, a gente não tinha conhecimento de outra empresa que tinha código de ética, talvez multinacionais,

mas empresa brasileira não, então o código de ética faz parte da pauta de comunicação desde que a empresa se entende por gente, então o primeiro contato, olhando para a jornada do colaborador aqui no posto de comunicação, o primeiro contato que ele tem é o livro de valores que ele recebe quando é admitido, então na admissão dele tem a descrição dos nossos valores, até trouxe aqui a formatação, porque a gente está num processo de cultura que a gente está mudando um pouco os valores, a gente está num momento híbrido, mas a essência da empresa está aqui, a descrição, eu vou te mostrar o novo, o primeiro contato que ele tem é com esse livro, aqui tem a descrição dos valores, tem um valor que é comportamento ético, a gente tem uma descrição aqui, ó, comportamento ético, a descrição, então é o primeiro contato que ele tem com o tema, deixa isso bem evidente e junto com o livro de valores, que é a carta das nossas crenças, a gente anexa o código de ética ao código de conduta, o que esperar “*dos and dont’s*”, então o código de conduta, depois que ele lê, ele assina o termo, isso vai para a pasta do colaborador, esse livro aqui, a casca dele é a mesma, mas o nosso código de ética já mudou, mas esse ano ele já mudou, eu não tenho uma apresentação bonita para te dar, está no site da empresa, eu posso te mandar o link, e os valores, a composição dos valores, visão, missão, princípios e agora a gente mudou para uma outra estrutura que é essa estrutura aqui, que preserva os valores fundamentais, mas tem um outro jeito de falar, tem alguns comportamentos que a gente deixou mais explícitos e a base desses valores é confiança e ética. Então a gente reorganizou, trouxe comportamentos, alguns novos que a gente precisa fortalecer.

P: E essa necessidade de reformular veio de onde?

R: Do momento. A empresa é orgânica e aprende com o tempo, o negócio muda, a dinâmica do negócio muda, o ambiente competitivo se reconfigura, nosso negócio de mobilidade está se transformando, então a cultura de empresa deve acompanhar o momento para poder impulsionar a empresa para o futuro. A gente está preparado com essa base de valores que é para o futuro? Está, mas essa cultura também constrói alguns comportamentos restritivos que podem ser um problema, toda cultura constrói comportamento restritivo e impulsionador, então a cultura vigente na empresa é uma cultura que dá conta de nos levar para o futuro, mas será que dá pra levar tão longe quanto a gente gostaria? Então a gente fez essa pergunta, trouxe a consultoria para cá, vieram, fizeram um acesso profundo na organização, entendimento, nas discussões do negócio, entendimento do pensamento da equipe dirigente, quais são os comportamentos, o que

tem que ser impulsionador, o que que a gente descobriu depois do trabalho pronto, de construir a nova escala de valores, que os valores essenciais são preservados na nova cultura, mas a gente tem algumas atitudes transformadoras, a gente preserva o valor, mas com um jeito de fazer diferente. Eu posso continuar acreditando no que eu acredito, mas eu posso fazer diferente, então é isso que a nova cultura está trazendo. Então, aqui você vê, cliente é nossa paixão, gente que inspira e transforma, resultados extraordinários nos impulsionam. Quando a gente pega a escala de valores antiga, anterior, bem antiga, anterior a essa, a gente está falando de cliente, de pessoas e resultado e aqui resultado está no processo, resultado está no cuidado com imagem, saber que os valores são essenciais são preservados e alguns comportamentos a gente acha que pode fazer um pouquinho diferente. Esse projeto, inclusive a gente colocou como grande, são valores essenciais com atitudes transformadoras, então é esse o momento que a gente está vivendo. E a ética, que é um valor explícito passa a ser a base de toda conduta. Não é um valor apartado, é a base da nossa conduta, seja num relacionamento com cliente, seja no tratamento, no cuidado com as pessoas que trabalham aqui, e seja no alcance de resultados e alguns valores refletem isso. Nós não buscaremos resultados a qualquer custo, então a ética para a empresa é uma coisa muito forte. Agora isso aqui vai virar um livro desse, que é mais descrito, que a gente ainda está no processo de construção, código de ética também se transformou, está mais atualizado, posso mandar pra você.

P: O do Portal hoje já é o atual?

R: O que está no site, sim. Mas de qualquer forma eu te mando o link certinho, ele é mais robusto, ele traz questões voltadas para *compliance* que o anterior não tinha, com a integridade, esse é o primeiro contato. A pessoa já entra sabendo aqui qual é.

P: Entrei na empresa...

R: Entrou na empresa, eu sei que essa empresa é assim.

P: Todos os níveis?

R: Em todos os níveis, todo mundo assina isso aqui. Então ética é um emprego constante no linguajar da empresa, e ao longo do ano a pauta de comunicação traz a ética como assunto recorrente. Seja em momentos por exemplo, como o Brasil está falando da semana da integridade, a gente se apropria desse momento e deixa isso mais exposto ou outro tipo de ação por divulgação, a gente tem um canal confidencial, um canal de

denúncias, a gente reporta esse resultado do canal de denúncia ao longo do ano, de três em três meses a gente leva o reporte.

P: A gestão desse canal de denúncia é externa?

R: É interno, na verdade a gente tem o canal externo, então a empresa que coordena recebe e compila e a gerente de auditoria que é responsável pela gestão do processo junto com esse fornecedor, que a gente chama de *compliance*. Então, a gente trabalha muito em parceria com essa área ao longo do ano. A pauta de integridade, ética e *compliance*, ela é muito presente na grade de comunicação. A gente está falando assim, no ano, de 5 a 6 campanhas de média duração de 30 a 40 dias falando do tema. De tempos em tempos, não é todo ano, mas de tempos em tempos, vamos falar de 2 em 2 anos, a gente tem um canal de comunicação que a gente chama de “Reunião de bom dia”, que é uma reunião que o Brasil inteiro faz de meia hora, que seja uma vez por semana, pode ser uma, podem ser duas, podem ser três se o líder quiser, do líder com a equipe dele. Então, é uma reunião informativa, pra fazer a informação circular e a gente pauta assim de 2 em 2 anos a releitura do código de ética.

P: Mas o que é abordado na reunião é definido pelo líder?

R: É definido pelo líder, mas enquanto comunicação a gente pauta alguns assuntos que são obrigatórios. Ética é um assunto obrigatório. A gente manda o conteúdo e fala assim: “Olha nos próximos 3 meses em todas as reuniões nós vamos inserir na pauta um trecho do código de ética”. Isso é lido, compartilhado com os colaboradores e eles podem interagir, tirar dúvidas, então a pauta é muito ativa do tema ética e de forma positiva a gente evidencia as condutas éticas. Então, tivemos recentemente um colaborador que achou uma, foi um lavador de carro, achou uma bolsinha que tinha 3 mil reais dentro. Tinha 3 mil reais e 2 centavos, sei lá alguns centavos, então ele devolveu os 3 mil reais e 20 centavos. Então a gente evidencia quem é exemplo de ética. A empresa, fora isso, tem uma forma de comunicação externa do tema, então a gente participa de congresso de integridade, com palestrante ou abre as portas da empresa para receber esse tipo de tema, então é um tema que a gente circula de várias formas, e por trás da comunicação tem a equipe de treinamento, que desenvolve treinamentos pra suportar também esse processo de disseminação.

P: Acho que entra a minha próxima pergunta que é sobre a interação entre as áreas de Comunicação, Recursos Humanos, *Compliance*. Como funciona?

R: Agora por exemplo, nesse minuto, eu te mostro, acabei de receber um e-mail aqui, a gente está reestruturando nesse tríptico, nessa triangulação, o EAD, o treinamento. Olha aqui, o treinamento do código de ética e conduta, está vindo? Aí manda para a gerente de treinamento, de comunicação e o gerente da área, então a gente trabalha junto o tempo inteiro. A gente forma um comitê de trabalho para a gente poder conseguir equacionar as três forças, porque a gente, nós somos complementares, as três disciplinas se complementam, no dia que vamos comunicar as pessoas não são treinadas, no dia de treinar a comunicação suporta o processo e é uma interação frequente. Hoje na grade de treinamento tem diversos cursos de ética, tem cursos presenciais, todos são obrigatórios, de ética todos são obrigatórios, então, por exemplo, a gente tem 100% do código feito, e aí a gente começa a monitorar, tem um sistema para monitorar se fez ou não fez, se é presencial, a gente consegue fazer por lista de presença. Faltou gente? Faz turma extra, o objetivo é treinar todos os colaboradores. Quando é EAD a gente consegue controlar também, a gente fala com o líder, olha fulano não fez, tem que fazer, 100% das pessoas são treinadas normalmente em ética, e o treinamento de introdução das pessoas na empresa tem o código de ética. Todo mundo que entra tem um treinamento introdutório que é o “Bem-vindo” da empresa.

P: Então entrou vai fazer esse?

R: Entrou, tem um programa extenso, vai conhecer a empresa, vai ter a apresentação de todas as áreas, e a gente tem um bloco de ética dentro do treinamento também.

P: E depois tem esses outros aqui?

R: Aí depois tem esses de manutenção, a gente captura os temas, então, por exemplo, um dos temas desse treinamento aqui vai ser assédio moral e assédio sexual.

P: Mas sempre que envolve ética é obrigatório?

R: Sempre é obrigatório. *Compliance* e ética são treinamentos obrigatórios, sempre as pessoas têm que fazer, obviamente que eles são reproduzidos, quando é para a Alta Gestão, a alta gerencia é de um jeito, dependendo dos profissionais.

P: Mas tem essas divisões?

R: Tem, tem.

P: O conteúdo é adaptado?

R: É adaptado. Alta gerência, por exemplo, a gente tem um tipo de treinamento, com uma seriedade maior, a gente adapta. E a grande fonte de escolha nossa dos temas é o canal confidencial, é onde eu estou tendo mais problema de denúncia. Então se eu estou tendo muita denuncia de assédio, aí a gente entra com campanha, entra com treinamento, e é uma coisa assim, uma roda viva, é um negócio de enxugar gelo, não acaba nunca.

P: E então o contato de vocês com essa terceirizada é constante?

R: Do diretor de *compliance*, ele faz a gestão dela. E na área de comunicação como a gente se organiza: eu tenho *business partner* de comunicação. Meu maior cliente hoje da diretoria financeira é *compliance*, então tem uma pessoa dedicada para poder cuidar, porque consome a agenda, então *cuida* muito junto, agora mesmo a gente acabou de passar um vídeo da semana de integridade, então assim é uma conversa muito frequente, muito natural com as pessoas.

P: Esses vídeos são para funcionários?

R: São para funcionários. Esse que passei hoje.

P: São feitos aqui?

R: Não.

P: E os colaboradores param para assistir? Como chega isso para eles?

R: A gente pulverizou isso hoje no WhatsApp, mas tem os televisores com a TV corporativa e a gente manda pra TV corporativa, vai por e-mail também para as filiais para ver no computador.

P: Você acredita que nas filiais isso consegue ser mantido também?

R: Olha, a gente tem o acompanhamento dessa reverberação, com treinamento, então é feito, porque a gente acompanha, a disseminação ela é feita, os canais chegam nas pessoas, então acontece, acontece mesmo, é muito efetivo o programa, nada de fachada para cumprir legislação, não é, porque pra gente é um valor.

P: Isso vem do CEO?

R: Vem dele.

P: É forte?

R: É forte. Vem da fundação da empresa, uma outra ação da empresa, está até aqui, por coincidência eu recebi um monte de e-mail, tem muitos e-mails aqui, a gente vai transformando em *storytelling*, que é o caso dos fundadores que não tinham dinheiro e foram visitar uma feira de comida típicas, aqui em Belo Horizonte, eles eram recém casados, tinham vinte e poucos anos, e eles estavam com dívida, e essa dívida estava com o advogado, mas que não tinha nada a ver com essa história da feira, eles estavam na feira e tal, e foram embora para o Rio de Janeiro, não tinham dinheiro pra consumir, entraram dentro do carro, o fundador foi dar ré, bateu no carro de trás, não tinha nem pra comer, desceram do carro, colocaram o bilhete com o nome deles, deixaram o telefone e colocaram no para-brisa do carro, passou, ninguém ligou, ninguém ligou pra eles, um belo dia eles tiveram que ir renegociar essa dívida, pediram pelo amor de Deus, eu quero negociar essa dívida, eles estavam conversando com o advogado, não sabiam quem era, e o advogado foi duro.

P: Ninguém procurou por eles?

R: Não, o dono do carro batido não procurou, o advogado duro com eles na negociação, chegou uma determinada hora ele falou: eu vou ceder, eu vou ceder, sabe porque eu vou ceder? Eu vou ceder porque eu sou o dono do carro que vocês bateram, e vocês são dignos de confiança. A gente vai traduzir essa história, num *storytelling* para o treinamento, que é o *storytelling* que os fundadores vão contar essa história pra mostrar de onde nasceu essa história de ética, talvez a empresa tivesse fechado se não tivesse quitado essa dívida, por conta de uma conduta ética que eles nem sabiam em quem tinham batido, era pela genuína postura de ser ético, então é um DNA que nós herdamos, então faz parte da organização. E as pessoas acreditam que o mecanismo de controle, de acompanhamento funciona, de punição, de cautela, então eu tenho um valor que o colaborador tem o benefício da dúvida, se eu não tenho como comprovar, ele é inocente até que me provem o contrário, então tem também a firmeza e tem o cuidado, então a gente tem interno esse DNA, os fundadores nos ensinaram isso e é o mínimo, então acontece de uma forma muito natural, para nós não é algo que a gente tem que construir, já está enraizado. Isso cria uma condição de reputação, por exemplo, agora várias “*fake news*” ao longo das eleições, várias, várias, várias, de envolvimento da empresa com Político tal, quem conhece a empresa é impossível que eles estão fazendo isso, existiu um colchão de reputação que foi construído. Ah, a empresa não tem telhado de vidro? Tem telhado de

vidro, então quando a gente vai nas questões de verdade, tem telhado de vidro que a gente está em aprendizado até hoje, até porque até pouco tempo não podia ter tatuagem na empresa, isso é ético, então quando esbarra nas questões éticas eles param para pensar, vamos revendo tudo, que é o aprendizado normal, a primeira pergunta é ética, é assim, é uma coisa que vem mesmo de casa, e os resultados desses nossos valores é que somos uma empresa admirada.

P: E tem também a ver com o envolvimento da alta gestão. Como que se dá esse envolvimento da alta gestão com a comunicação dos valores éticos?

R: Olha Fernanda, o que eu posso te dizer, que isso é tão, está tão enraizado que fica de forma natural, mas na semana da integridade a grande fala é do Pedro. Nós gravamos um vídeo do Pedro. A gente trocou o nome de programa de *compliance* para programa de integridade, a fonte foi o Pedro. Ele se envolve diretamente quando eles são acionados. O assunto é orgânico, então não necessariamente precisa utilizá-los, mas quando precisa eles fazem. E outra, todos tem, agem diretamente sobre o canal confidencial. Todo tem. Eles agem sobre os assuntos críticos, eles têm tolerância zero, eles são mão firme, mão pesada para poder agir. A gente faz teste de integridade no processo seletivo, a gente utiliza teste de integridade, então a gente já seleciona logo de cara, no processo seletivo dependendo da posição que for ocupada, da função, você faz teste de integridade.

P: Em quais circunstâncias a área de comunicação é acionada para tratar de questões éticas envolvendo funcionários?

R: A área de comunicação por muitos anos foi a guardiã disso aqui, as vezes até muito solitariamente. Eu fui coordenadora do Comitê de Ética por anos, eu sou membro do Comitê de Ética, vou te falar que é quase semanalmente, dilemas éticos principalmente, porque o dilema ético não está escrito em lugar nenhum, então você precisa conhecer da cultura.

P: Mas isso as áreas trazem pra você?

R: O que que eu faço? Onde isto está publicado? É muito comum o me ligarem e dizer, estou com esse dilema, o que eu faço? Porque pelo histórico, talvez é muito mais pela minha presença aqui, mas assim, é muito comum as pessoas ligarem para..., meu time está com isso aqui de treinamento, tem que ler esse livro 5 vezes, de trás pra frente, de frente pra trás porque isso é nossa Bíblia. Outra coisa, toda a comunicação da empresa é

ancorada no valor, então toda coisa que você vê, aqui você não vê porque os supervisores contam outra história, tudo que a gente faz está acoplado a um valor da empresa, e a gente deixa isso explícito, ele fala de ética, ele fala de cliente, a gente de fato é guardião disso aqui, é comum as pessoas ligarem.

P: Você acha que dentro da estrutura a área de Comunicação é vista como, é reconhecida guardião?

R: É reconhecida, até porque eu toquei esse assunto antes de ter a gerente de auditoria, eu tratava das questões éticas, então eu era a coordenadora do Comitê, responsável pela atualização do livro de valores, por isso a comunicação trouxe isso junto, o meu desafio agora é deixar o legado. Tem, tem muito na minha figura, mas assim, mas a equipe de Comunicação é legisladora, meu time foi educado para isso, então olha, se vê um comportamento que não é legal, que agride um valor, vamos tratar, vamos cuidar, mesmo de outra área, nós vamos tratar de forma gentil, sem expor as pessoas, mas assim, a responsabilidade é nossa, nós temos que ser exemplos disso, a gente fica o tempo inteiro, olha, isso aqui aconteceu, vamos prestar atenção, as vezes a gente pega o episódio, faz campanha.

P: Além das questões de serem consultadas, tem outro envolvimento da área de Comunicação quando acontece algum caso antiético?

R: No Comitê. No Comitê sim. Eu hoje participo do Comitê e aí para a solução dos problemas éticos, sim. Via comitê. Você perguntou da participação da alta liderança, o presidente do comitê é o diretor de RH, todos os diretores que tem muita gente debaixo deles participam do comitê, a Comunicação participa do comitê. Para esses casos de solução de problemas éticos, ou por exemplo, vai mudar o Código de Ética, então é o Comitê que arbitra. E ele pode servir também como um órgão de apoio do Conselho de Administração em alguns momentos, mas via diretor, transferi isso com o tempo, não fazia mais sentido ficar comigo, então tem sim uma interferência grande.

P: E no seu ponto de vista, o que a empresa entende por ética? E na cultura da empresa o que você acha que significa essa palavra: ética?

R: O que a empresa entende por ética, de forma bem simples, é o meu direito e o meu dever termina onde eu encontro com o direito e o dever do outro, então assim, tudo que impacta o outro negativamente é antiético. Se eu estou impactando alguém negativamente é antiético, se eu estou corrompendo com uma fraude, eu estou roubando dinheiro de

alguém, se eu estou, se eu sou ríspido com alguém isso é antiético, se abrir um processo da empresa isso é antiético, se eu falo mal do concorrente, é antiético, então qualquer ato de agressão ao outro, de desrespeito, a gente considera como antiético. A gente considera como antiético contratar funcionário da concorrência. Porque é uma agressão ao outro, não vou trazer pra cá o funcionário de concorrente para poder conhecer as informações dele se eu não gostaria que um funcionário fizesse isso. Então, assim que eu vejo que a empresa, está tudo descrito inclusive aqui, que a organização entende, e a ética na empresa eu acho que ela é base dessa organização. E ela é orgânica, ela está entranhada já. A ética e orgânica aqui, não é um mecanismo, a gente usa o mecanismo para acompanhar, controlar, disseminar.

P: E para você, o que é ética para você?

R: Ética para mim eu acho que eu aprendi com a empresa, é quando eu não agrido o outro, é quando eu, se o que eu faço está impactando negativamente alguém, é antiético, ética para mim é pegar o papel no chão e jogar no cesto, isso é ética para mim, eu estou saindo e abrindo a minha consultoria, eu tive que imprimir um monte de coisa, consultoria, impressão colorida, eu tenho todo o recurso aqui na empresa, eu estou ficando mais fora do que dentro, ontem eu estava em casa com minha filha, trabalhando, já com a consultoria, sai correndo, pegar uma copiadora, eu levei minha filha comigo e ela falou: Mãe, porque você não imprime na empresa? Porque isso é documento meu, não é da empresa. Ah, mas eles não vão saber, eu vou. Eu tenho que imprimir fora. Uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa. Eu não posso gastar o recurso da empresa com uma coisa que é minha. Ah, mas e se for uma folha só? Está errado do mesmo jeito. Uma folha ou oitenta folhas é a mesma coisa. Porque ética é isso, você não agredir o outro naquilo que vai prejudicar de alguma forma e ele não se beneficia disso de forma nenhuma, positivamente, então eu aprendi com a empresa, eu sou muito rigorosa com isso, mas muito rigorosa. Acho ético parar no sinal e deixar o pedestre passar, porque é ética. É respeitar as leis né. Então assim, pra mim é isso.

ENTREVISTA 2

Nome da entrevistada: Laura Silva

Tempo de empresa: 7 anos

Formação: Gestão de Pessoas

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 07/11/2018

P: Seu cargo aqui como é que está?

R: É gerente de Desenvolvimento Gente.

P: De gente?

R: A gente não coloca o “de”, mas é gente.

P: Gerente de Desenvolvimento Gente?

R: Pode colocar o “de” se precisar.

P: Não, está ótimo.

R: É terminologia né, mas não utiliza

P: Há quanto tempo você está na empresa?

R: 7 anos, vou completar 7 anos.

P: A quem você se reporta?

R: Eu reporto para a Samanta, ela é nossa diretora de Gente e Gestão.

P: E sua equipe hoje como é que está? Quantas pessoas? Como está distribuída mais ou menos?

R: A minha equipe tem 12 pessoas, hoje eu tenho as estruturas de endomarketing, recrutamento e seleção e desenvolvimento. Doze pessoas divididas nessas três estruturas: endomarketing, recrutamento e seleção e desenvolvimento.

P: Quais são os projetos vigentes de Comunicação Interna para tratar de valores éticos. Tem alguma coisa vigente? Como que está?

R: Então assim, tem aquilo que é rotina e tem aquilo que a gente está falando que é a transição. Como a gente acabou de passar por um processo de fusão, esse ano ele foi um pouco atípico, ele foi um ano inclusive de reconstrução, principalmente da cultura, nossa cultura não está totalmente acomodada, nós estamos falando do processo de fusão de menos de um ano, então com esse processo de fusão na antiga empresa 1, que já tinha o valor ética lá, na antiga empresa 2, a gente já tinha esse valor de ética.

P: Aqui ficava o que antes?

R: Aqui era a empresa 2. Mas na antiga empresa 2 e na antiga empresa 1 a gente já trabalhava com esses valores, tinham um pouco nomenclaturas diferentes, mas já trabalhavam e quando a gente fez a fusão a gente revisitou esses valores, porque são esses valores que vão nortear nossa cultura e tudo que a gente acredita. Então nessa nova composição dos valores aparece paixão pelo cliente, agimos como dono e trabalhamos em equipe, ética e transparência, que é um valor que aparece lá que sempre está na fala do nosso presidente, inclusive, e a gente começou a fazer um trabalho de valor esse ano.

P: Esses valores eram da empresa 1 ou da empresa 2?

R: Então, vamos pensar antiga empresa 1 e antiga empresa 2. Então aqui tinha alguns valores, entre esses valores da empresa 1, tinha ética lá. Aqui na antiga empresa 2 também tinha valores e tinha lá ética. Para essa nova empresa a gente pensou o seguinte: qual é a cara dessa nova empresa? Então a gente fez um trabalho de cultura, de conversar com as pessoas, com o nosso presidente, porque cultura primeiro vem de cima, vem dele, né? E aí a gente definiu novos valores da companhia, novos entre aspas, né? Aquilo que tinha de melhor em cada empresa e aquilo que representava a gente. A gente tem lá paixão pelo cliente, agimos como dono do negócio e trabalhamos como equipe, tem lá ética e transparência e o outro valor é simplicidade e agilidade. Então a gente tem ética e transparência, isso não é novo, isso já estava na cultura da empresa 1, isso já estava na cultura da empresa 2, isso veio para a nova empresa, porque eu estou te falando que é diferente a rotina do que a gente tratou esse ano, a empresa 2 já tinha um processo de governança muito mais estruturado do que a empresa 1, inclusive não estava no capital aberto, então a gente fez um trabalho recente agora.

P: Você era empresa 2?

R: Sim, então a gente já veio com um trabalho de governança que começou lá em 2008, não, bem antes, 2008 porque fomos para o mercado em 2012, então o nosso processo de governança é muito mais maduro que o processo que vinha da empresa 1, então esse ano a gente fez um trabalho, que já começou no ano passado com a fusão, a gente fez uma campanha de valores para os colaboradores gravarem vídeos de como eles praticam aquele valor no dia a dia, o valor que ganhou inclusive foi o valor de ética e transparência, essa colaboradora, por exemplo, que é da área de Relacionamento fez um depoimento de como ela vivencia esse valor no dia a dia dela.

P: Essa campanha é recente?

R: Essa campanha foi no meio desse ano. Foi mais ou menos, a gente divulgou no meio desse ano, eles foram fazendo vídeos e a gente elegeu quem, os melhores vídeos, a gente reconheceu com televisão, com blusa do Brasil, estava próximo da Copa no Brasil, a gente no encontro regional reconheceu essas pessoas também, então a gente fez uma construção com eles, porque assim valor a gente não ensina valor, a gente define quais são os valores da empresa e é isso que vai nortear tudo que a gente acredita, na seleção, nas competências, então nosso modelo de competência, de avaliar passa pelos valores, e norteia tudo, então foi uma ação que a gente fez muito específica. A área Jurídica ela tomou uma outra cara esse ano também, Jurídico e *Compliance*, com isso a gente reformulou o código de ética, vou até pegar uma amostra pra você ali, porque também assim, eu tenho que contar para as pessoas né, quais são as regras, quais são as diretrizes, qual que é o caminho, né?

P: Mas teve alguma razão especial pra isso acontecer esse ano?

R: Na verdade isso começou mais forte ano passado, não foi nem em função da fusão, mas muito pelo processo de *compliance* mesmo, a gente sabia que precisava mudar de patamar, então, por exemplo, a gente está buscando o selo de Pro Ética, então o ano passado, por exemplo, o encontro regional que nós tivemos, a gente deu espaço pra área de *compliance* falar do canal de ética, que foi um outro canal para as pessoas poderem praticar e exercitar.

P: É interno o canal?

R: O canal é externo, eu estou falando muita coisa só pra poder construir em termo de ferramentas, a gente tem hoje a área de *Compliance* mais estruturado, essa área de

Compliance gerou o canal de ética, que a gente trabalhava com o canal interno de ouvidoria, o canal de ética a gente lançou o ano passado, dentro do encontro regional, ano passado ou esse ano, já estou perdida com o tempo, acho que foi o início desse ano que a gente lançou o canal de ética, a gente deu espaço no encontro regional, então a área de *Compliance* viajou para o Rio de Janeiro, São Paulo, BH, pro Sul, a gente deu voz pra falar, para as pessoas olharem, a gente quer que seja praticado no dia a dia, não é só na fala do diretor, é na fala do diretor, do presidente, das pessoas, mas também tem um canal que é seguro, que tem um profissional que vai te atender, que trata todas as ocorrências, então concretizar também, é sair da cartilha, porque a gente treina as pessoas na integração, a gente assina o código, isso é o roteiro que toda a empresa vai ter isso, seu primeiro dia de empresa você vai receber uma cartilha lá do código de ética, você vai ler, você vai ter um tempo, você vai assinar e vai arquivar, mas e durante o ano como é que funciona isso? Então a gente fez um trabalho de comunicação, por exemplo, de colocar nas máquinas, de fazer banners e colocar em algumas localidades, a gente teve que tirar agora e colocar outra porque mudou a marca, ai mudou a marca a gente já tira, já tem que colocar outra, a gente fez um trabalho, inclusive de mudar o canal de ética, então a gente também já está trabalhando com o canal de ética unificado, pra companhia toda.

P: Teve essa campanha que você comentou, que enfatizou bastante as questões de ética, mas hoje vigente tem alguma coisa de dia a dia?

R: Hoje o que está muito fresco é o código de conduta que a gente fez uma campanha de comunicação, vou até te mostrar o material, vou te mostrar o código, tem a rotina que é atualmente as integrações.

P: Essas integrações como são?

R: As integrações são de novos colaboradores, e agora a gente já está preparando, não tem nada formalizado ainda, mas a gente, a área de *Compliance* também já me sinalizou pra pedir um espaço também no encontro de líderes, pra poder também encontrar todos os espaços que a gente possa para fortalecer, pra conversar e a gente voltar a falar também, não está formalizado porque a gente não fechou toda a grade, mas em janeiro do próximo anos a gente vai encontrar com 300 lideranças de toda a companhia, a gente quer reservar um tempo lá pra também falar sobre isso, porque eu estou diferenciando, porque tem aquilo que é dia a dia, que é treinamento mesmo, que é cartilha, eu acho que o dia a dia também é o canal de ética, que está no dia a dia também, as pessoas podem perceber

alguma coisa, é um canal de comunicação também que eles possam relatar o entorno e teve essas campanhas né, então a campanha ela é pra mais do que comunicar, é mostrar para as pessoas que existe, qual é a funcionalidade, qual o objetivo, acaba sendo um pouco pontual, eu tenho que mostrar, exemplificar para as pessoas, e a outra coisa que está na nossa pauta também é o manual da cultura que é um pouco diferente do canal de ética, esse não ficou pronto ainda, a gente não conseguiu ainda executar, porque tudo que a gente tinha das duas empresas, a gente descartou e está fazendo tudo novo, então é literalmente, é uniforme novo, é lápis, borracha, cartão de visita, papelaria, tudo novo, então tudo que tem a marca antiga a gente tem que desfazer dela e temos que construir tudo novo, e esse canal da cultura, eu brinco o seguinte, o código de ética ele é um documento mais sério, mais formal, o da cultura ele fala dos valores e da ética de uma maneira mais leve, a linguagem é um pouco diferente, eu brinco com a Roberta que é mais gostoso, não tirando a importância do outro documento que é um pouco mais sério.

P: Quem é Roberta? Da sua equipe?

R: A Roberta é do Jurídico, então assim, a gente se fala muito, porque a área de Comunicação da empresa é nossa, é minha, da área de Gente, mas as áreas também dão os inputs.

P: Como é a interação entre Comunicação Interna, Recursos Humanos e *Compliance*,

R: Eu também participo do grupo de *compliance*, e tem o comitê de ética, então como que funciona, uma coisa é o processo de comunicação, como que eu digo para as pessoas, né, outra coisa é todo esse processo que vem anterior, porque a comunicação as vezes é a última coisa, então assim, qual é a estratégia que vem antes, com uma empresa que já tem governança, tem um modelo de *compliance*, o que que eu quero, qual o nível de comprometimento que eu quero dos gestores, começa lá na diretoria, começa, é super, é 100% alinhado com a gente, então isso facilita muito o nosso trabalho, como que eu vou comunicar isso com as pessoas, vão comunicar como, vamos fazer uma campanha, vamos colocar isso no encontro regional? Como eu vou expor isso, como eu vou dar espaço, a gente vai olhar o meio porque a comunicação eletrônica ela é necessária, ela nunca vai deixar de existir, mas o impacto que ela tem é muito pequeno, o movimento que a gente fez, a Roberta viajou por todas as localidades regionais, ela teve um espaço pra fazer uma apresentação, para dar exemplos, pra falar que existe um canal de ética.

P: Acha que o impacto é diferente dos canais digitais?

R: Muito diferente. Não vão deixar de existir os canais digitais, eu preciso ter esse canal, não vai deixar de existir, então a cartilha, a cartilha precisa ter, querendo ou não está lá na mão da pessoa, toma, está na sua mão, você coloca nas suas coisas, porque eu posso simplesmente, é um padrão na verdade, é uma política, eu posso colocar na intranet para todo mundo ler, só que quando eu imprimo, coloco uma cor, coloco uma cara, fica mais atrativo, porque é um assunto mais sério mesmo, aquilo que eu falei né, entre uma cartilha de benefícios e uma cartilha do código de ética, qual você vai ler primeiro? Você quer ler a de benefícios, eu acho que a comunicação é a última coisa, começa com a estratégia, isso é um valor que a gente não negocia, então o que o nosso presidente fala é que a gente não negocia valor, se a gente não negocia valor, qual a estratégia? Como vou acessar as pessoas?

P: Você acha que a área de comunicação participa desse desenho de estratégia?

R: Ela participa como área de RH, na minha figura. Então isso vem de cima, desce até ao nível mais baixo, pensando na estratégia, então se é um valor, se é algo que a gente não negocia, se é aquilo que a gente acredita, qual é a estratégia, como eu vou acessar as pessoas, então eu vou frequentar os espaços que eu tenho pra falar, seja pessoalmente, seja com as lideranças, com as pessoas, é a cartilha, é a comunicação online, é o canal de ética, é o comitê de ética.

P: A operação de vocês é bastante pulverizada. Você acha que nas filiais também se tem essa preocupação?

R: Mas é curioso, é por isso que a campanha ajuda muito, então por exemplo, dos ganhadores dos vídeos, a pessoa que fez dentro do vídeo ética e transparência, as pessoas que ganharam não foram da matriz, então a rack por exemplo, eu tenho que pegar certinho ali, mas eu me lembro que as três pessoas que ganharam do rack, da empresa 1 na época, porque a gente premiou três pessoas da empresa 1 e três pessoas da empresa 2.

P: Rack é o que?

R: Rack são lojas, então foi o pessoal de Recife que ganhou, foi o pessoal de Belém que ganhou, então isso tem uma participação maior, é por isso que a gente tem que atingir o líder, então só vai ser efetivo nas pontas quanto mais o líder estiver alinhado e engajado, porque assim, o processo de seleção é uma competência, competência entre aspas, é um

valor que a gente busca, que por exemplo, dentro da avaliação comportamental, a gente, não que a gente avalia se a pessoa tem ética ou não, não é isso, mas as experiências, então tudo você vai buscar junto com o gestor, é desde o processo de seleção que ele tem grande utilidade, é o treinamento dessa pessoa, a capacitação dela, e eu vejo que o desafio é esse, aqui realmente na matriz é a proximidade maior, mas nas pontas é o gestor que é o diferencial.

P: Como funciona isso para um funcionário que acabou de entrar?

R: Então o colaborador ele entra, a integração ela é institucional e na função, a integração institucional ela é igual para todos os colaboradores, todo mundo vê o mesmo conteúdo, deixa eu só te mostrar os materiais que a gente tem aqui, que a gente preparou, esse ano a gente também fez um trabalho, a gente inaugurou a universidade da empresa, justamente porque, como ação estratégica pra gente poder acessar todas as pessoas que estão nas pontas né, os conteúdos corporativos que vão estar na plataforma EAD para todo mundo acessar com mais facilidade. Então por exemplo só pra te mostrar esse material aqui.

P: Será que não salvou?

R: Estou tentando lembrar aqui, porque isso subiu pra plataforma. Enquanto eu vou olhando aqui, deixa eu pegar a cartilha pra você.

P: Ok. Essa é a nova? Com a marca nova?

R: É. Tudo novo. Deixa eu só dar uma olhada aqui, onde eu salvei...

P: Isso é feito internamente?

R: Nossa comunicação interna que faz. Então a gente tem quem faz todo o design, aí por eu estou te falando, o trabalho de comunicação ele é sempre a quatro mãos, porque a gente vai, todo o conteúdo, não é desenvolvido pela nossa área, então a área de *Compliance* que faz todo o conteúdo, aprova isso com o diretor, apresenta isso pros diretores, aí depois a gente dá a cara, a gente faz as nossas críticas, para a cartilha é melhor colocar assim, falar desse jeito, usar esse termo, pra não ficar juridiques, deixa eu te mostrar esse treinamento aqui.... Esse material aqui até pra ficar mais interativo, ele não está revisado ainda, nós contratamos uma empresa, porque ia ser muito material pra fazer internamente, pra poder desenvolver, tá vendo? Então assim.

P: Isso é para o novo funcionário?

R: Isso é pro novo funcionário, porque aí fica muito mais fácil, então a gente nortear o treinamento também, então a gente fala isso não substitui a cartilha que é extremamente completa, isso não substitui, mas a gente consegue por aqui navegar e consegue.

P: E é dada para o novo funcionário por quem?

R: Pela área de Gente ou gestor. Porque a área de Gente não está em todas as localidades, por isso quando você fala de projeto, o que a gente tem de projeto, subir todas as informações pra Universidade, que vai ficar numa plataforma de educação a distância, que isso vai facilitar o acesso dele.

P: E aí ele vai poder fazer esses treinamentos também com tema de ética por essa plataforma. E o líder faz esse monitoramento?

R: Sim, aí a própria área de Gente consegue fazer, a gente consegue saber quem fez, quem que não fez, pra todo, olha o que nós fizemos no final, a gente fez pra ficar mais interativo, a gente fez joguinhos, a gente sempre faz alguma coisa para as pessoas participarem, porque integração nunca é uma pessoa, sempre são grupos, então fica divertido também.

P: Então reúne um grupo de novos entrantes e aí...

R: Ele recebe o treinamento, e tem sempre, vou te dar o exemplo aqui, de gestor que, aqueles gestores que a gente ama, que faz todo o diferencial, olha pra você ver, esse aqui olha, por isso que eu falo quando o gestor faz a diferença, então aqui ó, está na nossa intranet, código de ética, clique aqui para acessar, a gente fez todo um processo de comunicação interna, a gente sempre faz uma campanha né, contando que ai vem o código de ética.

P: No dia a dia também tem sempre assuntos de ética?

R: A gente, eu vou te mostrar inclusive a nossa conexão, na nossa conexão quinzenal tem sempre tem sempre uma chamada levando pro canal de ética, sempre reforça que é um canal de ética, eu fechei aqui, queria te mostrar o que a gente fez também.

P: Essa é a do líder que você falou que faz a diferença?

R: É. Quer ver, acabou que eu fechei, aquilo que você falou, é um negócio novo na empresa.

P: Você sente isso?

R: Como profissional de área de RH, eu já estou na área de RH há muitos anos, então da gente parar pra poder discutir, pra poder estudar, pra poder ver a melhor ferramenta, antes eu trabalhava em outra empresa, eu fiquei 13 anos lá como RH, como RH não, passei por outras áreas, eu fiquei 13 anos lá, então assim, também tinha o código de conduta, mas não tinha fórum pra discutir, então te dar um exemplo aqui recente, a gente teve uma situação x que veio pelo canal de ética, inclusive crítico, que a gente para pra discutir, que para a diretoria, que para a pessoa da área, que para a área de *Compliance*, que para alguém de Jurídico, pra entender, para, como eu vou acessar a pessoa, como eu vou dar esse feedback pra ela, como que eu vou, como rh né?

P: E a comunicação nesse processo, ela entra onde exatamente?

R: Ai depende, quando a gente fala de casos que vem pelo canal de ética, cada denúncia ela tem um viés diferente, porque quando a pessoa faz a denúncia, ela até classifica, se é um assédio, se é um descumprimento de uma lei, isso vem de maneiras diferentes, então por exemplo, teve um caso recente que tinha ocorrência de pessoas falando de um gestor x, então o jeito que a gente comunica com o gestor, o jeito que a gente busca informação, o que eu tenho que filtrar o que eu não tenho que filtrar, de como eu devolvo isso pra pessoa, então a gente tem todo esse cuidado com a pessoa que vai dar o recado e com a pessoa que vai receber o recado preservando o sigilo, porque acima disso tudo eu tenho que preservar o sigilo.

P: Mas aí quem capitaneia esse processo é Gestão de Pessoas ou Comunicação?

R: Mais como Gestão de Pessoas. Isso vai como comunicação dependendo da ação, então vou dar um exemplo simples, aquilo que eu te falei, o processo de comunicação sempre tem alguma coisa antes, então que tipo de comunicação que veio do canal de ética que veio para todo mundo, não fala explicitamente que veio pelo canal de ética, eu tenho aqui, por exemplo, uma área de descompressão, porque eu tenho pessoas que ficam no telefone e tem necessidade de descansar, e teve uma denúncia falando, olha o pessoal está usando a sala errado, o que eu penso como Comunicação Interna, como RH não dá pra separar muito as coisas, as coisas se conversam, como eu vou dar esse recado, sigilo, eu não sei quem é, vale a pena mandar um comunicado para a área toda? Então assim, a gente fez uma plaquinha, bonitinha, porque quem lê aquilo ali entende, a gente coloca só na placa, outro exemplo simples, utilização de sala de reunião, então a gente fez um comunicado

falando das boas práticas de trabalhar e-mails compartilhados, o uso da geladeira, sempre tem confusão com o uso da geladeira, é a sala de reunião, então a gente fez isso também.

P: É um Comitê de Ética que vocês têm também?

R: É um comitê de ética.

P: Quem faz parte desse comitê?

R: Então, nós temos hoje uma pessoa do Jurídico, uma pessoa do *Compliance*, RH e temos uma pessoa que é de uma área que a gente elegeu, que é a área de Operações, que ela ajuda a avaliar processo, então ela ajuda a avaliar processo.

P: Então quando você fala RH eu posso entender que é comunicação também? Ou não? Porque como é a mesma, dentro do mesmo guarda-chuva né?

R: Sim, isso está na figura da Samanta e isso está na minha figura, então assim, eu não consigo desvincular Comunicação de RH, porque para mim comunicação está em tudo, então o comitê ele é composto por essas pessoas.

P: Então você é parte desse comitê, você é parte né? Você representa essas áreas, incluído comunicação?

R: Deixa eu te mostrar aqui senão eu vou perder, ética e regulação, é uma área que tem 36 pessoas, então foi um jeito diferente de desdobrar para as pessoas, então ela reuniu equipe.

P: Isso foi iniciativa...

R: Do gestor.

P: Da ponta?

R: Sim, está vendo? Tem depoimento.

P: Já com o novo né?

R: Já com o novo, então teve o processo de desdobramento, mas já foi com esse novo. Outra coisa que eu queria te mostrar, porque a questão do valor de ética ele está também na avaliação de competência, são comportamentos que a gente alinha com as pessoas o dia a dia, né? Então hoje você trabalha na empresa né, o que tem que te nortear, qual é o

nosso combinado, eu não fico só no código de ética, isso está nas nossas competências, então são comportamentos que você vai ser avaliado, inclusive, então eu tenho aqui só pra te mostrar, eu não estou boa de memória, está vendo, mas também se eu for te contar meu dia hoje....

P: Haja memoria, já são 18:30...

R: E tem o horário de verão, então essas são as nossas competências, e quando a gente olha para comportamentos, eu não vou passar um a um com você aqui não, mas a gente tem nos nossos comportamentos, aquilo que vai ser avaliado, zela pelos cumprimentos dos valores da companhia.

P: Isso para cada nível?

R: Para cada nível, garante o cumprimento de acordos e pactos, nível da Diretoria, tá vendo? Garante os cumprimentos e pactos.

P: Isso é o que?

R: São as competências.

P: É a avaliação de desempenho?

R: Exato. Liderança pelo exemplo, sempre cumprindo ...

P: Isso é feito, qual a periodicidade?

R: Isso é anual, esse ano extraordinariamente fizemos duas vezes, mas o modelo é anual, então no nível do diretor olha, é guardião das políticas e processos, no livro dos gerentes, então está pra lá, tem coisa que eu repeti, mas assim, então a gente busca estar inserido, porque isso aqui é o dia a dia, porque o que a gente fala dos diretores, ele tem que zelar pela política, pelos padrões, quem está lá na ponta também tem que cumprir.

P: E como você vê esse envolvimento da Alta Administração nesses assuntos?

R: Olha eu começo pelo presidente, sabe? Ele é muito correto com as coisas, assim, não é falar dele, acho que é um princípio dele, é muito confortável a gente falar sobre isso, então ele dá espaço, ele dá abertura, *compliance*, é uma coisa nova pra gente, essas iniciativas do canal de ética, do comitê, são coisas novas que a gente está lidando, mas a nossa Alta Direção é comprada, eu me sinto confortável de lidar com esses assuntos com

eles, entendeu? Eu não vejo como pessoas que vão impedir alguma coisa, vão ser facilitadores, pelo contrário, começa pelo presidente e começa pelos diretores também, então isso facilita o trabalho completamente né?

P: Então dos valores éticos para novos funcionários você já comentou comigo como é que funciona...

R: Eu só contei dessas ações que a gente teve do vídeo, porque fez parte do processo de fusão, que foi a construção dos novos valores, teve a construção dos novos valores, como é que vou divulgar, como eu vou divulgar o canal de ética, a gente fez comunicação impressa, a gente colocou na tela do computador, a gente colocou atrás do banheiro, a gente fez a cartilha, os gestores se mobilizaram para poder acessar as pessoas.

P: No dia a dia são essas ações?

R: No dia a dia são essas ações que a gente toma.

P: E em quais situações a área de Comunicação é acionada para tratar de questões éticas envolvendo funcionários?

R: Não é a área de Comunicação, só diferenciando, porque a área de Comunicação ela é do RH, então quando as pessoas me acessam, uma coisa está ligada a outra, porque quando eu vejo o desdobramento da equipe, porque eu tenho três pessoas da área de Comunicação, não são essas pessoas que eles vão procurar, eles vão procurar a mim do RH, eles vão procurar a diretora, eles vão procurar a BP que eles tem como referência.

P: BP é o que?

R: *Business Partners*, que é aquela parte do desenvolvimento que eu falei, então você tem o desenvolvimento, você tem a seleção, você tem a comunicação interna, o endomarketing, então a comunicação ela faz parte da cadeia, ela dá os inputs, ela é participativa, ela sugere soluções, então qual é o melhor mecanismo, qual é o melhor meio de fazer essa ou aquela atividade, mas não é a porta de entrada para resolver, comunicação interna inclusive ela não é a porta de entrada, então as pessoas vão procurar o RH ou o canal de ética.

P: Agora para fechar, do seu ponto de vista, o que a empresa entende por ética? O que você acha que é ética para a Companhia?

R: Sabe o que é curioso? Até curiosidade vou perguntar para você, eu tive um professor há muitos anos e isso me provocou bastante porque, para todo mundo, a gente falando daquele conceito de ética e moral, então na verdade a gente trabalha o conceito de ética de maneira errada, a gente usa porque é corporativo, vamos dizer assim, se a gente falar assim, cartilha, código de conduta moral, vai dar um reboiço, então eu lembro do meu professor de Governança Corporativa e Ética, já tem algum tempinho mas só um adendo aqui, que o conceito que a gente trabalha na organização não é aquele conceito que a gente aprende lá na faculdade, então assim eu vejo como um pilar fundamental que sustenta tudo que a gente tem na empresa, quando eu falo que é um valor que a gente não negocia, nenhum valor a gente negocia, a gente fala que é o nosso DNA, aquilo que a gente é formado, as pessoas que estão na empresa é que ficam pelo DNA, pelos valores, por aquilo que ela se identifica, então essa ética que a gente está falando, ela é a nossa base, a nossa estrutura, é isso que sustenta inclusive nossa coerência, então eu busco muito o código para ter tomada de decisão, porque por exemplo, o que que pode entre aspas e o que não pode, qual que é minha referência, é o código de conduta ética da empresa, é ali que eu vou me nortear para tomada de decisão, ele que desdobra outras políticas, inclusive, porque aqui, por exemplo, tem uma política, dentro dessa política tem um item lá que é conflito de interesses, que isso tem que nortear o processo de seleção, então por exemplo, eu vou contratar parente, eu posso contratar parente, mas eu tenho que ter uma amarração, eu posso ter conflito de interesse, eu posso ter relacionamento dentro da empresa, mas isso tem que estar amarrado, não posso infringir, eu não posso quebrar isso, então como RH, como liderança é isso que dá segurança pra gente trabalhar, com coerência, com transparência.

P: O Comitê também se baseia no que está aqui.?

R: No que está aqui, então isso aqui entre aspas é a nossa bíblia, é a onde a gente vai se nortear, então aí fala das relações internas, externas, com a comunidade, então assim, é o guia do profissional.

P: O Comitê se reúne periodicamente?

R: Não. Hoje a gente vai muito por assunto porque sempre quando vem uma denúncia ela vai para o comitê todo, todo mundo recebe junto, então tem coisas muito simples que a gente consegue, eu com o Jurídico, eu com a pessoa, eu com gestor, e tem uma coisa que é mais complexa que a gente precisa reunir, inclusive até para visitar alguma

política, pra revisitar, isso também é comunicação, porque por exemplo, as vezes a pessoa, eu recebi recentemente uma sugestão pelo canal de ética, de como poderia fazer um processo x, legal, inclusive se você quiser se apresentar pra me ajudar, vem, vamos construir juntos, então eu estou dando a oportunidade para a pessoa participar inclusive em coisa boa, a gente está falando, mas vem coisa boa também.

P: É processo de construção, vem de tudo...

R: Então assim, a ética, essa ainda do conceito corporativo que a gente aprende lá na empresa, melhor daquele conceito que a gente aprende na faculdade, eu acho que é isso, eu acho que é o direcionamento, é ferramenta, é trabalhar com coerência.

P: E para você, o que é ética?

R: Pra mim aí é como pessoa, eu vou olhar nas minhas origens, eu vou lá nos meus princípios, quando você fala de ética eu vou lembrar do meu pai, eu vou lembrar da minha mãe, eu fico até emocionada, eu vou lembrar deles.

P: Então é isso, obrigada pelo seu tempo, pela emoção....

R: É porque ética ela é princípio também, então é família, teve um ano que a gente foi trabalhar os valores, e os valores, a gente fez workshops de valores, não é treinamento de valor, como é que eu vou, como se ensinasse ética, então eu conto história, a gente conta de uma maneira, a gente fez vários workshops, e quando chega nesse valor, o que você vai resgatar, é família, então quando você fala disso eu lembro da minha família, o que minha mãe me ensinava, é o que eu ensino para os meus filhos, inclusive.

P: E talvez em alguma medida seja o que os funcionários veem nos pais que são os líderes também.

R: Sim, que é o reflexo, então essa questão do exemplo, essa questão do exemplo pessoal do modelo ele é importante por isso, eu choro à toa.

P: Só tenho que te agradecer porque eu fui bem insistente com você.

R: Você me desculpa, mas assim, eu estava numa correria.

ENTREVISTA 3

Nome da entrevistada: Luiza Martins

Tempo de empresa: 5 meses

Formação: Relações Internacionais

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 14/11/2018

P: Aqui seu cargo é?

R: Analista de Relações com Investidores.

P: Quanto tempo você está na empresa?

R: Eu entrei em junho.

P: E você se reporta para quem aqui?

R: Para a gerente de Relações com Investidores.

P: Tem equipe?

R: Na verdade, a gente tem um diretor de RI, que também é diretor Administrativo, a gerente e eu.

P: Até pra gente começar, eu queria que você me contasse um pouquinho dessa estrutura de comunicação interna, como funciona aqui...

R: Então, Relações com Investidores em si é um departamento exigido pela lei na verdade, o diretor de RI ele é exigido, e tem uma série de obrigações que a gente tem que cumprir de comunicação financeira, e aí o departamento de RI é quem mais faz isso, agora a empresa tem uma história atípica, em termos de Brasil, porque foi uma das poucas companhias que fez o IPO em fase pré-operacional, ou seja, não existia nada e foi feito uma captação, e a empresa nasceu depois, junto com a captação, a captação entrou, aí fizemos um período de aquisição de *landbanking*, então fez o banco de terrenos, comprou fazenda com o dinheiro da captação, estruturou a empresa e a empresa veio. O diretor de RI veio em 2006 já para estruturar a empresa, então ele é o funcionário 001 praticamente, e está aí até hoje. Então nós temos direto o diretor de RI, e a nossa diretoria ela é super enxuta, se você for olhar no site nós temos uma diretoria, temos o diretor-

Presidente que também é diretor Operacional, o diretor Administrativo e de RI, e desde o ano passado nós temos também uma diretora Jurídica. Então não existe um departamento de comunicação, aí o que acontece é, a gerente da área, também é de 2007, 2008, é bem também do início, e aí como o RI era uma área de muita comunicação, ela acabou acumulando muitas funções de comunicação, com a estruturação do RH e etc, o RH acabou pegando algumas funções de comunicação interna, a gerente de RH, por exemplo, é a pessoa que administra o LinkedIn, que é uma rede de RH, mas que também acaba sendo um canal de comunicação, já por exemplo, a administração do Facebook é nossa.

P: Nossa, e para os funcionários?

R: Internamente falando a gente tem uma rede, é um, como chama, uma intranet, tem uma intranet mas ela não é necessariamente utilizada, o que a gente mais usa é o mural de comunicação que fica ali atrás perto da água, na copa, e-mail, a gente tem um jornalzinho que é uma edição trimestral, a gente passa alguns acontecimentos.

P: Isso é uma gestão que não é centralizada?

R: Isso. O que que acontece, essas coisas elas, o mural por exemplo, quem administra também é o RH, os e-mails saem ora pelo RI, ora pelo RH, mas aí o que acontece, foi montado um Comitê de Comunicação que é a funcionária mais antiga, e o ranking mais alto dentro desse comitê, ai nós temos a gerente de RH que também entrou em maio.

P: Ranking mais alto é o que?

R: Ela é gerente, aí nós temos a gerente de RH que entrou também em maio, acho que é isso, ela também é recente aqui na companhia, eu e outra moça.

P: Que compõe esse comitê?

R: Isso, que compõe esse comitê, aí o que acontece é que essa moça faz muito evento, ela cuida da parte dos eventos, então toda vez que a gente tem, por exemplo, festa de final de ano, aí é ela quem faz toda a parte de escolher o lugar, fazer o convite, acaba também rolando alguma comunicação por ali, que as vezes, por exemplo ela manda o e-mail de ausência dos diretores para avisar quem precisar de assinatura, tem que correr antes.

P: E hoje são quantos funcionários mais ou menos?

R: Nós temos aqui na matriz cerca de 50 funcionários e distribuídos no Brasil nós temos 300. Que estão distribuídos Brasil e Paraguai, que a gente tem uma operação no Paraguai também. São distribuídos em 11 fazendas no total.

P: E esses que ficam fora da matriz, como é a comunicação com eles?

R: Eles recebem jornalzinho e e-mails.

P: O jornal também é digital?

R: É digital e tem a versão impressa para deixar na sede de cada fazenda caso alguém não tenha acesso. Aqui na matriz, por exemplo, todo final de mês acontece um evento, um bolo para aniversariantes e nessa ocasião os diretores normalmente falam, as vezes alguma notícia sai por ali, mas também assim, toda a parte de evento, a parte de coordenar é feito pela moça que falei, mas normalmente os diretores, as vezes a diretora auxilia no conteúdo, mas pouco, é só se eles demandarem, senão os diretores assumem aquele momento para falar da empresa ou dar algum recado que queira dar nesse momento ali na matriz.

P: Você acha que essa estrutura mais informal de comunicação interna se deve a que?

R: Acho que o perfil da empresa, como acontece, ela foi formada pré-operacional, a gente está construindo avião no ar, então eu acho assim, a gente entende que tem certas limitações, às vezes bate, às vezes o comitê discute, por exemplo, mesmo de tempo, porque todo mundo tem uma função primordial que não é aquela, então desde o tempo, até recurso, orçamento, como é que se destina especificamente para isso, então tem muita limitação envolvendo esse formato, só que ao mesmo tempo é uma empresa que trabalha com um custo bem enxuto, então a gente vai andando conforme demanda aí, então por enquanto funciona, é o suficiente, a empresa está rodando, está dando lucro, então vamos manter assim.

P: E o número de funcionários não é baixo se parar pra pensar, porque são 250 mais ou menos?

R: Sim.

P: Então é um número bom de funcionários.

R: Mas é assim que a gente tem funcionado até o momento, temos vontade, toda vez que o comitê pode a gente fala, precisava estruturar, mas estamos aguardando a empresa crescendo, pra conseguir formalizar um departamento específico de formalização, ver como ele vai agir.

P: Perfeito. E hoje tem algum projeto de comunicação para funcionários vigente que trate de questões éticas na companhia?

R: Não sei se tem alguma ideia incipiente do RH, não que ela tenha comentado com o comitê. Eu sei que ela gosta de trabalhar com campanhas, e eu sei que a gente teve agora a campanha do Outubro Rosa, agora a gente está em campanha de Novembro Azul, então esse tipo de comunicação específico para ética não.

P: Já teve algum, é que você também não está muito tempo, mas você já viu alguma?

R: Ninguém me falou nada a respeito disso, o que eu sei, por exemplo, é que agora, porque o que acontece, quando a gente faz muito *compliance* legal, e a gente é listado também nos EUA, a lei de lá ela exige que tenha, e agora o regulamento do Novo Mercado no Brasil, eles exigem que a gente faça o departamento de Governança Corporativa, e aí entra uma outra pessoa que está estruturando esse departamento agora, mas o departamento ainda está sendo estruturado e a gente vai descobrir assim o que eles vão ficar responsáveis, como, quando, e aí vai talvez ter algum tipo de ligação deles com a comunicação, mas nesse momento ainda não tem nenhuma, o departamento existe para instituir os controles, ele está se formando para instituir controles no futuro e aí depois disso a gente vai ver como comunicar.

P: Hoje tem já por exemplo um Código de Conduta?

R: Tem, eu quando entrei aqui em junho, tive que assinar o código de ética, então alguma coisa já tem por conta de a gente ser listado também, eles são exigentes, então já tem um código de ética que eu tive que assinar, por exemplo, quando eu entrei, e eu sei que nós estamos, por exemplo, agora, que ela está encabeçando um ciclo de políticas, estão fechando políticas já para o próximo ano, então cada departamento está estabelecendo a sua política, porque a gente tenta manter os padrões na empresa atualmente.

P: Como se dá a interação de Comunicação Interna, Recursos Humanos e *Compliance*, para disseminar valores éticos para funcionários?

R: Como a gente não tem um negócio específico para disseminar isso, como acontece a comunicação entre a gente no geral, é totalmente informal, nós temos reuniões no comitê de comunicação que acaba envolvendo tanto o RH, e essas reuniões elas também não tem data específica para acontecer, então também é relativamente informal, elas precisam acontecer, em algum momento elas vão acontecer, mas não tem nenhuma obrigação.

P: Estão se estruturando...

R: É.

P: Então essa comunicação de vocês de valores éticos para funcionários que entram na empresa, você me falou que tem esse....

R: É, eu tive que assinar.

P: Além do código, tem mais alguma coisa?

R: Não.

P: Para novos funcionários?

R: Não. A gente tem uma integração que eu ainda não participei, parece que tem algum tipo de integração, mas no meu primeiro dia eu lembro que eu fiquei com a gerente de RH na primeira parte do dia, ela ficou me mostrando alguns vídeos, algumas coisas, falando um pouco da empresa, mas não teve nada especificamente com ética, ela me passou isso, ela me deu o documento para assinar, mas não teve nenhuma comunicação extensiva sobre isso.

P: E algum tipo de comunicação da Alta liderança sobre valores éticos, faz parte do dia a dia, já teve alguma iniciativa, está nos discursos que são feitos?

R: Desde que eu entrei não teve nenhuma pauta específica disso, mas a gente é uma empresa auditada, então eu acho assim, eu acho que isso está bem claro, eu acho que isso ninguém especificamente parou para falar sobre isso, mas todo mundo tem cuidado, por exemplo, com informação, porque tem questões éticas, outra coisa, as políticas de compras, elas são super seguidas e é auditado, então precisa ter todo comprovante, então a gente precisa fazer orçamento, precisa colocar, passar para o sistema, o sistema só aceita aquilo que já está aprovado, então assim, você percebe, fora isso também, eu não estou falando de política de compras, mas a gente também tem um departamento de ambiental

que é responsável por cuidar de questões trabalhistas e etc., dentro das fazendas, ambientais também, de respeito ao meio ambiente, de respeito às leis, então é um tema que é muito falado aqui assim, questão de respeito legal, preocupação com auditoria, mas não com o nome, vamos discutir ética, a ética é importante, então assim, está muito claro que a gente tem uma preocupação grande com essas coisas, mas não necessariamente fazendo ligação com valor da empresa, só lembrando que isso é uma questão de ética, está no valor da empresa.

P: Quando tem algum problema ético envolvendo funcionário, não sei se já teve, tem algum trâmite interno para tratar dessas questões, algum processo já formal? Algo estabelecido?

R: No meu conhecimento, não. No meu conhecimento não aconteceu e também não tem nenhum processo estabelecido.

P: Uma última pergunta que eu tenho aqui...ao seu ver o que a empresa entende por ética?

R: Essa é filosófica, como eu disse, como esse clima está aí, pra mim assim, tem essa parte de respeito às leis em primeiro lugar assim, então respeitar desde a constituição até os pequenos regulamentos e pareceres que a gente, você vê que a gente tem pouquíssimos diretores e a terceira diretora é jurídica, então tem essa questão de segurança jurídica muito forte, e talvez essa seja a primeira associação que eu faço com relação a ética, e assim, o mesmo comitê que a gente tem de comunicação, a gente tem um de responsabilidade social, então tem um viés de produzir o bem, fazendo o bem, que não adianta só produzir, fazer dinheiro e todo mundo ficar para trás, eu acho que isso é um valor inclusive que vem do controlador, tem bastante disso, eles têm muita preocupação, então, por exemplo, orçamento de responsabilidade social é uma demanda deles, eles falam que precisam sim fazer uma parte de doação, então tem esse viés social, então tem esse viés do fazer o bem para o outro, respeitar o limite entre um e outro, mas acho que são esses assim, os principais, os principais temas que lembram ética.

P: E para você, o que é ética?

R: Ética para mim é fazer o que é correto mesmo quando ninguém está olhando, é um conselho meio piegas, mas é basicamente o que define, mas o que é correto realmente é a parte do difícil né, porque valores é uma coisa que pode ser flexível, pode mudar de um lado para o outro, então a primeira coisa que vem é o legal, a questão daquilo que já foi

acordado em grupo, que você já falou com alguém que a regra é essa, não se pode mudar né, e para mim tem uma questão muito grande de transparência, de honestidade, então eu acho que a questão também de viver eticamente é não falar uma coisa e fazer outra, ou tentar esconder algumas coisas, eu penso muito nisso.

ENTREVISTA 4

Nome da entrevistada (fictício): Sabrina Castanho

Tempo de empresa: 1 ano e 4 meses

Formação: Jornalismo

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 14/11/2018

P: Cargo?

R: Coordenadora de Comunicação Institucional.

P: Há quanto tempo você está na empresa?

R: Estou há 1 ano e 4 meses.

P: E você se reporta pra quem?

R: Para a diretora de Comunicação e Marketing

P: Tamanho da equipe?

R: 4 pessoas

P: Tem alguém que seja específico para comunicação interna?

R: A gente se divide. Nós nos dividimos entre as duas frentes. Na minha caixinha de comunicação institucional, atendemos imprensa e comunicação interna, então, todo mundo no time faz a mesma função. São 3 pessoas, ou seja, 3 analistas - 2 seniores e 1 pleno fazendo a mesma função, e tem a assistente que faz a comunicação interna.

P: Qual o número atual de funcionários da empresa?

R: A gente está aqui no Brasil e a gente adquiriu uma empresa em julho do ano passado na Argentina, a gente tem em média 3.500 funcionários. Só aqui em São Paulo são 1.200.

P: E o que se comunica internamente aqui é o que vai pra lá também?

R: A gente se divide assim: o que é institucional, o que é puramente institucional, de interesse para 100% dos funcionários, é concentrado em nós, então ele sai daqui e a gente hoje tem alguns canais que são utilizados pra isso. Então, uma vez por semana, todas

quartas-feiras, hoje por exemplo, a gente tem uma *newsletter* que chama “Empresa Informa” e a gente tem uma intranet que acaba concentrando todos os principais conteúdos para os funcionários. Então, os temas de interesse para todos saem daqui e a gente distribui para 100% dos funcionários. A única coisa hoje que a gente não está distribuindo é o da Argentina. O conteúdo daqui a gente envia para a empresa na Argentina e de lá eles “nacionalizam” o conteúdo que é necessário.

P: E nas filiais?

R: Nas filiais, as comunicações locais, que são bem locais, eu brinco que é da pia entupida a feriados nacionais, o RH local conta com um *template* que nós formatamos e a partir dele é feita a comunicação para o time. O que chamamos de “Fique por dentro”, eles chamam de “Fique por dentro Cascavel”, de acordo com a cidade de localização da filial.

P: Atualmente há algum projeto vigente de comunicação interna para tratar de questões éticas na empresa?

R: A gente tem trabalhado muito fortemente a felicidade, que acaba entrando na questão ética, além de ter um trabalho importante de diversidade olhando mais para PCDs. A diversidade ainda não está ampliada para todos os lados, a gente hoje ainda não fala de LGBT, de questões raciais, a gente está focando muito em PCDs. Temos portador de deficiência física, deficiência auditiva, deficientes visuais, inclusive eles que fazem massagem aqui no pessoal, e dentro desse manual de diversidade a gente tem o Canal de Ética, então sempre que a gente divulga, a gente fala, e olha que coincidência, hoje a gente falou sobre isso porque a gente tem uma *tag* que classifica os comunicados como “Empresa para todos”, dentro dessa *tag* de “Empresa para todos” a gente fala de iniciativas que a empresa tem que são legais os funcionários conhecerem, e hoje mesmo a gente falou sobre diversidade, e esse manual é sempre finalizado falando “se você viu alguma questão ética, se você viu discriminação, se você viu algo, a gente tem um canal de denúncia” e sempre fortalecendo esse meio.

P: Essa mensagem de ética, ela permeia todos os conteúdos de vocês?

R: Não necessariamente, eu acho que ela vai mais para coisas comportamentais, de cultura interna, mas é um discurso que está muito no dia a dia de todo mundo. Hoje a gente deu uma entrevista por exemplo, para a Gazeta do Povo, do Paraná, e uma das perguntas - ela está fazendo um perfil da Empresa, e uma das perguntas que ela fez foi

para saber como é que a empresa, depois de 33 anos, continua crescendo até chegar à abertura de capital. Isso é bom e a gente já tinha práticas éticas, a gente sempre olhou muito para as questões de governança corporativa e isso tem nos ajudado e é assim que a empresa faz. E hoje está muito na linguagem de todo mundo, como discurso da empresa, ética faz parte do nosso dia a dia, a ética está no nosso comportamento. A gente tem um *onboarding* com o nome de todos os funcionários, quando eles entram na empresa, uma vez por mês, na apresentação sempre se fala de ética, isso é uma preocupação da empresa, então não tem um comunicado pontual sobre isso, falando sobre isso, mas a gente tem isso permeando em várias coisas que a gente faz.

P: Você comentou desse canal. É um canal de denúncia interno?

R: Sim, é interno.

P: E a gestão, a área de comunicação participa desse canal?

R: Hoje o canal chega direto para o RH. Ele vai pro RH e DP da área, então vai direto para as pessoas e elas tratam essa informação.

P: Como é a interação entre Comunicação Interna, Recursos Humanos, *Compliance*. Existe interação?

R: Existe. O time de marketing é um time de serviços para 100% das áreas da empresa, então nós somos parceiros muito presentes na vida deles, porque eles precisam da gente para conduzir a melhor forma de comunicado para os funcionários, eles precisam da gente para a gente produzir a ação interna que eles querem fazer, ou uma ação externa, já que no meu caso eu cuido da parte de imprensa e de comunicação interna. Eles precisam contar com a gente e a gente precisa deles também para geração de conteúdo, então é uma parceria bem constante, porque a gente ajuda na produção das coisas que eles precisam da melhor forma para o público interno, então tem uma parceria. No nosso time a gente se divide por carteira de atendimento, então RH, a área de Relação com Investidores, eles são clientes internos, então a gente faz agendas com eles pra entender qual a demanda, o que nós temos no *pipeline*, o que a gente vai fazer, então é um trabalho muito em parceria, porque é uma área que acaba os dois lados dependendo muito um do outro.

P: Você comentou um pouquinho sobre o processo de chegada de novos funcionários. Fala mais um pouco sobre isso, a questão dessa comunicação dos valores éticos.

R: O *onboarding* tem algumas etapas. O primeiro dia do funcionário é dentro de uma sala de aula aprendendo e conhecendo o que é a empresa. Claro que quando ele vem para uma entrevista, ele está no processo de seleção, ele acaba buscando informação sobre a empresa, até pra saber como se portar na entrevista, mas nós temos uma complexidade de áreas e para explicar não é fácil de você compreender. E no primeiro dia de trabalho dele, ele passa o dia inteiro conhecendo quem é a empresa. A primeira apresentação que a gente faz é institucional, quem nós somos, porque a gente existe, onde a gente nasceu, como a gente entrega valor pra sociedade, pro varejo, qual é a nossa proposta, a nossa missão, e a gente fala das nossas competências, da nossa missão para se desenvolver pessoalmente e profissionalmente, e tem essas 6 competências e essas competências tem os valores éticos também.

P: Ele entra na empresa e já tem esse *overview* da companhia. É isso?

R: Sim, e é legal porque a gente fez um negócio bacana, a gente pergunta no final da apresentação, ele passa por várias etapas, passa por benefícios, o cara aprende o que fazer se o computador dele estragou, aquelas coisas que você senta na mesa e se alguém não te explica, você não sabe. E no final do *onboarding* a gente faz um *quiz* com as pessoas para brincar, então é legal porque a gente fica ajudando ele a relembrar tudo isso, fazendo com que essas coisas fiquem latentes.

P: E como é o envolvimento da alta gestão da empresa com essa questão dos valores éticos? É parte do discurso deles?

R: É parte do discurso. Como te falei, eu acho que não tem uma ação pontual que a gente faça o momento ética ou valores, mas está sempre no discurso de todo mundo, porque quando a gente trabalha as palavras ou as mensagens-chaves da empresa, a gente sempre exercita também isso, e eles acabam exercitando muito isso, quando eles vão vender o produto ou quando eles vão falar com o cliente, porque se tornou uma qualidade intrínseca do negócio, e é um reforço que as pessoas gostam de fazer e acham que faz sentido, então, sempre se fala: Por que é um valor importante da empresa? Por que a gente se diferenciou de outro concorrente? E eles sempre falam que é porque a gente sempre trabalhou com governança, a gente tem preocupações éticas, a gente trabalha de forma mais clara e transparente possível, então é um discurso muito comum para o dia a dia da empresa, eu acho que acaba sendo um diferencial de negócio, porque é muito óbvio para as pessoas, alguém que vem trabalhar na empresa, a gente pergunta “O que você espera da empresa?”,

“O que você procura na empresa?” e sempre ouvimos que a empresa é uma empresa ética, presta conta direito de tudo que ela faz, então acaba que é um valor muito reforçado para as pessoas porque virou uma questão de cultura já, eu acho que já está na cultura.

P: E em quais circunstâncias a área de comunicação é acionada para tratar de questões éticas envolvendo funcionários? Teve alguma questão, você já teve alguma situação com algum envolvimento da área de comunicação nesses casos ou fica mais restrito ao comitê? A comunicação participa desse comitê?

R: Eu não participo, desculpa, mas eu não sei se a minha diretora participa, nunca falamos sobre isso, porque nunca aconteceu nada nesse tempo em que eu estou aqui. Eu nunca fui acionada. Eu acho que provavelmente eu seria acionada se tivesse alguma coisa envolvendo a minha equipe ou se a gente não tivesse cuidado em algum tipo de comunicado ou escondesse alguma coisa, eu não sei em qual momento eu poderia ser acionada, mas é um canal que normalmente discute algumas coisas. A gente tem um público interno que gente costuma falar que é um público participativo e crítico, então as pessoas não ficam veladas, elas contestam se sentem que tem que fazer, o mesmo para questionar ou elogiar, então é sempre muito na mesma proporção. É um canal que as pessoas utilizam se de fato acham que é necessário.

P: E do seu ponto de vista, o que a empresa entende por ética, como você vê o que é ética para a empresa?

R: No meu ponto de vista e olhando muito a atuação das pessoas, eu enxergo para empresa que ética é agir com transparência e responsabilidade. Então transparência é deixar tudo claro para que as pessoas entendam e todos estejam na mesma página, e responsabilidade é fazer as coisas respeitando que as pessoas deram voz para que a empresa tomasse decisões. Então, responsabilidade para agir com colaborador, responsabilidade para agir com investidor, responsabilidade para agir com uma outra pessoa que tem relação com o negócio, um fornecedor, então eu vejo uma preocupação grande com isso. E a gente vê muito internamente, os processos, sabe aquelas coisas que as vezes podem inclusive ocorrer, questões de fraude, de ética? Eu já presenciei em outras empresas colaboradores sendo demitidos por receber coisas que não deveriam, então aqui tem uma preocupação, processo de compra tem que passar pelo processo de compra, processo de nota tem que passar pelo processo de nota, e é uma burocracia que para a grande maioria das pessoas é muito ruim, porque burocracia é chato, mas é um modelo

que te faz entender quanto ser ético e transparente é importante, que não vai acontecer nada se você seguir, porque de fato tem que seguir, e as áreas fazem questão de reforçar que elas têm processos, que a gente tem que seguir porque é importante, então por isso eu acho que está na cultura, porque todas as áreas fazem esse esforço.

P: E pra você, o que é ética?

R: Para mim é um pouco disso, ser transparente o suficiente de aceitar críticas e questionamentos e você poder falar, você defender posições, porque faz com que as pessoas sigam essa mesma tendência. Eu acho que é um pouco isso, que é não ter discriminação, não ter nivelamento por questões de preferência, então eu acho que ética é muito isso, você deixar claro e isso aqui deixa muito claro. Como as pessoas têm que agir, como as pessoas tem que se comportar, eu acho que é isso, deixar claro. E outra coisa, ética, cada um pode ter um pouco da sua, tem aquele questionamento sobre o que é ética, o que é moral, mas dentro das empresas, ética é uma decisão de cada um, do negócio, então quando a gente entra, a gente assina um papelzinho, em toda empresa assina.

P: Você se refere ao código de conduta? Aqui tem também?

R: Assina, a gente assina o código de conduta, então sou consciente, eu entendo, então eu acho que quando a gente entende o que está claro pro negócio e a gente quer participar daquilo, acho que isso deixa claro o que é ética, e você tem que ter discernimento que pra cada negócio talvez tenha o seu, claro, tem as coisas mais macro, mas as empresas tem direito de escolher diferentes condutas.

P: E você entende que a ética, aqui, de alguma forma é uma atribuição da comunicação? Ou não?

R: Eu acho que hoje ela permeia a cultura da empresa, ela não está atrelada ao que a gente faz de comunicação, eu acho que de tanto a empresa forçar esse discurso, é assim que a gente cria cultura hoje numa empresa, mas eu acho que é cultural.

P: Pelos exemplos, pela alta gestão...

R: Pelos exemplos, pelo discurso, a gente solta resultado financeiro, uma semana depois tem uma ação que chama *live meeting*, o diretor explica para as pessoas “o resultado foi isso, a gente está indo pra cá, a gente está assim, a coisa tá boa, a coisa não tá”, então eu

acho que essas coisas foram conduzindo para que ética seja uma questão, ética e governança andam muito juntas, então ética e essas questões de governança pra mim hoje já são culturais. Eu entendo como algo cultural na empresa.

P: Cobrimos todos os pontos. Você gostaria de acrescentar alguma coisa?

R: Acho que é isso, é bom até falar, eu já trabalhei em outras empresas de capital aberto e a gente fazia muita coisa de ética obrigada: “ah, o pessoal de RI está cobrando, tem que mandar 2 emails por ano falando do canal de denúncia”, e é engraçado que aqui meio que o negócio é natural.

ENTREVISTA 5

Nome da entrevistada: Telma Silveira

Tempo de empresa: 3 anos

Formação: Psicologia

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 14/11/2018

P: Minha análise inicial foi ali, Missão, Visão e Valores, e nessa apresentação que eu tive acesso, inclusive acho que foi uma apresentação, que está na página de RI, e ali aparecia, somos éticos, somos colaborativos, eu até baixei ela aqui, porque foi com base nisso que vocês entraram no recorte...

R: Nossa, colocaram como valores. No relatório de sustentabilidade.

P: No Relatório de Gestão e Sustentabilidade. E aí como eu entro pelo, quando vocês estão listados na bolsa, você clica no nome da empresa ela abre RI, e ai lá abre essa apresentação que é atual, acho que...

R: 2017.

P: Foi a última com base em 2017, que o de 2018 vai sair o ano que vem.

R: É, acontece que assim Fernanda, a gente é muito mais guiado, guiado assim, é muito mais claro para nós, os nossos combinados, do que propriamente...

P: Os combinados são espécies de valores também?

R: São, são espécie de valores, então, que são: inspiramos escolas, inspiramos alunos, nós mesmos como amigos, o nosso é mais importante que o meu, o problema é nosso, é meu, alcançamos objetivos e celebramos muito, temos muito que aprender, e transformaremos a educação pelos próximos 100 anos. E aí talvez por isso a gente fale pouco no nosso dia a dia desses valores que estão tão, tem muita coisa que está refletida aqui, colaboração, quando a gente fala somos colaborativos, está aqui, somos inovadores.

P: Mas em algum momento vocês tiveram ética como valor? Como está aqui nesta apresentação ou não?

R: Então, eu não sei te dizer se em algum momento assim, mas provavelmente acho que guiou muita coisa, mas assim, a gente não faz comunicação de valores, de uma forma específica, quando houve o lançamento, a empresa, só pra você ter uma ideia, a empresa é uma organização muito recente, nasceu em 2014 quando ela adquiriu um Grupo, então ela é uma marca muito nova, e agora a gente está passando pelo processo de aquisição de uma nova aquisição, então tem muitos desses processos, eu acho que eles ainda não estão maduros o suficiente, acho que é por isso que se constroem os combinados, se constroem lá um grupo de valores. Por ser recente, a área de Comunicação também é uma área recente, então ela foi estruturada há pouco tempo e reestruturada no formato que ela tem hoje há menos tempo ainda, tem um ano mais ou menos que ela está com esse formato, que ela vai completar um ano ainda, com esse formato de hoje, e não foi feito até o momento, sendo muito recente, uma campanha cultural, um projeto mesmo para comunicar os valores, enfim, para a empresa por ser muito recente. E também porque a empresa é uma holding de muitas marcas que tem inclusive mais valor do que ela mesma, então dentro delas a gente tem diversas marcas, então isso faz com que, todas essas empresas também trouxessem os seus valores, também trouxeram seus combinados, a sua missão, enfim, e aí acho que escrever isso de uma forma corporativa nunca foi muito a cara da empresa, a cara da empresa sempre foi muito de dar muita autonomia para os negócios, para as marcas, então elas têm muita voz e se pratica muito isso nas pontas, mas não necessariamente se oficializa isso né...

P: Isso ajuda a entender né, porque de alguma forma acho que tudo isso que vocês contaram deste o processo, por ser uma empresa nova, por estar num processo ainda multicultural, de amadurecimento, de construção, talvez isso reflita, né? Em alguns lugares enfatizar certos valores, porque é esse momento né, de construção. Então só pra eu deixar estruturadinho, você é gerente de Recursos humanos, é isso?

R: Isso, são duas áreas: Comunicação Interna e outra área que chama Potencial Humano.

P: Há quanto tempo você atua na empresa?

R: Desde 2015.

P: E hoje você se reporta para quem?

R: Para o diretor de Recursos Humanos.

P: E hoje a equipe de comunicação como está distribuída? Quantas pessoas tem?

R: Dois analistas e um estagiário.

P: Existe algum projeto hoje de comunicação interna em andamento que trate de questões éticas?

R: Não... que trate, nenhum projeto que trate disso.

P: Tem alguma interação entre a área de Comunicação Interna, Recursos Humanos, *Compliance*, quando o assunto é ética?

R: A área de Comunicação Interna ela está dentro de Recursos Humanos, então ela de fato faz muita interação com a área de Recursos Humanos, e a área de *Compliance* é uma área próxima, então a gente faz champanhas, a gente faz várias ações para divulgar nosso canal de *Compliance* e o nosso código de conduta, isso sim, isso a gente faz, não é um projeto em andamento, mas isso está presente em nossos canais, então está presente, é uma sessão fixa da tv, no *workplace* a gente também tem lá uma. Então, eles nos buscam e a gente desenvolve juntos formas de divulgar isso.

P: Você enxerga que vocês pensam também a estratégia ou pensam mais em qual canal vai ser utilizado, ou a comunicação consegue participar do pensar junto?

R: Acho que consegue participar como pensar junto, não como estruturar esse canal. Esse canal é uma atribuição da área de *Compliance* que está dentro do Jurídico, então a responsabilidade é deles, os dados são deles, então a gente tem menos acesso a isso, mas a gente consegue pensar, como a gente faz isso, para os nossos públicos, de que forma, isso a gente contribui.

P: E quando entra um colaborador novo, ele tem acesso a algum tipo de informação que fale de ética?

R: O código de conduta.

P: Que é o que ele recebe...

R: Então, no processo admissional ele recebe o código, assina, a gente tem dois, a gente desenvolveu um adaptado para escolas, porque a gente tem um público grande nas nossas escolas próprias, e aí as questões éticas, elas são diferentes, então tem uma customização ali, e do time de escola para esse tema, então na admissão.

P: O que é comunicado para os funcionários aqui eles recebem lá também? Nessas escolas?

R: Recebem, a comunicação é para todos, então os nossos, ai tem diferentes canais, em alguns momentos a gente hoje tem uma estratégia de concentrar nossa comunicação no *Workplace*, que é uma rede social corporativa, diminuindo o número de comunicados por e-mail, e a gente tem a tv, mas aí em escolas é uma outra dinâmica, porque às vezes o professor não tem acesso ao e-mail corporativo, ao computador, então a gente vai adequando os canais, mas a mensagem, uma mensagem como essa de valores, é uma mensagem que tem que ser para todo mundo.

P: E as escolas não se falam entre elas?

R: No *Workplace* elas podem se comunicar entre elas, e elas se comunicam, porque os diretores têm agendas comuns, não sei o quanto é um diálogo frequente, mas ele é um diálogo aberto. O que a gente puder movimentar nesse diálogo entre as escolas é sempre bem-vindo.

P: E em quais circunstancias a área de Comunicação é acionada para tratar de questões éticas envolvendo funcionários? Já teve alguma demanda assim?

R: Não. Sempre na prevenção, acho que a gente é muito acionado nessas campanhas, olha, vamos sei lá, de tempos em tempos, eu não vou saber te dizer, talvez até tenha, mas a gente não sabe, assim, não sei, sei lá, acontece algum evento que a área de *Compliance* saiba, é confidencial, mas pode acontecer, e aí por isso nos acionam, gente vamos fazer uma nova campanha disso, mas não que a gente conheça

P: No seu ponto de vista, o que a empresa considera como ética?

R: Acho que como um valor fundamental, por ser uma empresa de educação, eu acho que a empresa tem isso no seu DNA, eu acho que tem uma outra particularidade da empresa, ela se relaciona muito com o governo, participa de um grande programa de livro didático, isso faz com que a gente seja muito responsável na nossa atuação, principalmente comercial, enfim, e acho que esse é um tema muito caro para nós, então, e ai em outros momentos também, então o relacionamento com o aluno, é um relacionamento que tem que ser super ético, é por isso que no código de conduta essa relação é uma relação mais dita, mais do que no código do corporativo, então pra mim, pra empresa é um valor fundamental, como a gente vive de forma ética, enfim, não ultrapassando os limites éticos,

nos seus negócios, na forma como ela faz negócios e na forma como ela se relaciona com a comunidade, enfim, com todos os públicos, respeitoso, dentro e fora.

P: E pra você, o que é ética pra você?

R: Pra mim, ética é você conseguir estar em conformidade, conseguir realizar ou viver, viver pessoalmente, realizar o seu trabalho sem transgredir nenhuma regra, sem prejudicar ninguém, sem buscar um privilégio, caminhar pela vida de forma correta.

P: Por meio da Alta Gestão, tem algum tipo de fala que trate dessas questões éticas, seja nos discursos, tem alguma coisa que é da alta gestão da empresa, que traga à tona essas questões de princípios éticos?

R: Invariavelmente sim, nos encontros com a liderança, mas isso não é uma questão rotineira, a gente não sabe quando isso vai aparecer, mas eu já presenciei alguns momentos em que isso foi um ponto, de valor mesmo, do quanto a gente quer ser ético, quer, por exemplo, estar em paz com nossos valores, com nossos inegociáveis, por exemplo, ainda dentro de uma escola por exemplo.

P: Vocês têm esses inegociáveis?

R: Existe, nas escolas existem esses inegociáveis.

P: Isso está dentro do código?

R: Das escolas não.

P: Isso aparece onde?

R: Mais na gestão, mais na liderança, mas é quando de repente eu tenho um pai que desaprova ou gostaria que a escola se colocasse contra uma opção sexual, sei lá, enfim, isso é um inegociável. A gente não vai abrir mão disso, pra ter um ambiente diverso.

P: Claro. E qual o número de funcionários da empresa hoje?

R: Aproximadamente 7 mil.

P: Nossa. E a última pergunta: Entrou na empresa um novo funcionário, ele vai receber esse material, depois disso, em algum outro momento específico, se volta a tocar no tema ética?

R: Não. Nas campanhas que porventura venham a acontecer.

P: Mas é predefinido ou só de tiver demanda?

R: Não, ah depois de seis meses sei lá, vai precisar, não.

P: É geralmente para atender alguma demanda da área de *Compliance* ou da área de RH talvez, alguma coisa?

R: Isso. Até teria essa possibilidade de a Comunicação fazer, mas a gente nunca fez, acho que se a gente quisesse propor, teria que alinhar com o RH, pra entender porque estamos puxando isso, e fazer, mas a gente tem bastante autonomia pra sugerir.

ENTREVISTA 6

Nome da entrevistada (fictício): Fabiana de Souza

Tempo de empresa: 1 ano e 3 meses

Formação: Jornalismo

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 21/11/2018

P: Cargo?

R: Chefe de Comunicação Corporativa.

P: Há quanto tempo você está na empresa?

R: Eu estou aqui há 1 ano e 3 meses.

P: Você se reporta a quem?

R: À diretora de Gestão Corporativa que é responsável pelos Recursos Humanos, Direito Trabalhista, Medicina Ocupacional e Administração de Pessoal.

P: E a sua equipe tem quantas pessoas, como está distribuída?

R: A minha equipe tem um analista pleno, que está aqui e fica mais na parte de imprensa e sustentabilidade, tem o Carlos que é de Comunicação Interna e é assistente, a gente tem um estagiário que também é de Comunicação Interna e um adolescente aprendiz. Por enquanto é isso e todas as pessoas estão aqui. E na Bahia, tenho alguém que me ajuda lá, mas é uma pessoa de RH que também ajuda com comunicação. A gente está batalhando para ter alguém de comunicação lá no ano que vem, porque precisa, e também em Serra, onde temos uma planta menor, Serra (Espírito Santo), temos uma pessoa de RH que também nos apoia, mas lá está ok, mas na Bahia precisamos reforçar.

P: Aqui tem quantos funcionários?

R: Nesta planta temos cerca de 1000.

P: E na da Bahia?

R: 1100, 1200.

P: E na Serra?

R: Tem 70.

P: Falando especificamente de questões éticas, vocês têm projetos vigentes de Comunicação Interna pra tratar desse tema com funcionários?

R: Hoje temos basicamente um evento anual onde a gente reforça os conceitos de código de conduta, da política de corrupção - essa política é um trabalho de dezembro do ano passado, então é relativamente recente, então uma vez por ano a gente faz um evento que envolve todos os colaboradores pra...

P: Mesmo antes com o formato antigo da política, o evento já acontecia?

R: Isso, já tinha. Essa prática, acho que vem desde 2014, pelo o que eu tenho de histórico. E tem outros treinamentos que abordam questões, por exemplo, de assédio, que também está muito ligado com a questão ética, tem outros treinamentos ao longo do ano também pra esses temas. A gente tem uma área de auditoria interna na empresa, que é uma área relativamente grande, acho que tem um gerente e mais uns 3 ou 4 analistas, então é uma área grande, maior que a comunicação, e eles estão trabalhando o tempo todo com a questão de canal de denúncia.

P: É interno o canal de denúncia?

R: Não, é externo, é a Deloitte que faz, mas a Deloitte recebe e encaminha pra auditoria interna. Então, a gente tem, por exemplo, murais do “Empresa Informa”, onde falamos da linha ética, a gente tem vários elementos de comunicação onde o fundo está a questão ética, sabe?

P: E você sente que isso também é possível de disseminar nas outras plantas?

R: Sim, isso é nas 3 plantas. O evento nas 3 plantas, o quadro do “Empresa Informa” é nas 3 plantas, então tudo acontece assim, igual nas 3. A gente tem sempre essa preocupação.

P: E hoje, como é a interação da área de Comunicação Interna com Recursos Humanos, *Compliance* e Auditoria Interna?

R: É muito intensa porque eles ficam próximos, fisicamente muito próximos, e a gente está programando esse evento, então tudo - a cartilha, o vídeo, tudo é a gente que

acompanha, então eles dão a base do que eles querem e a gente executa junto com eles o material.

P: E no dia a dia?

R: No dia a dia não tem tantos elementos outros assim, um caso ou outro que a gente faz alguma matéria no “Empresa Informa”. Hoje, por exemplo, a gente não conseguiu fechar uma editoria falando disso no nosso jornal mural. Talvez isso entre numa reformulação que a gente vai fazer mais o ano que vem.

P: Por causa do perfil público de vocês é o principal veículo?

R: É, é o principal veículo, hoje é praticamente o único.

P: Tem intranet?

R: Tem, mas muita gente não tem acesso a internet, porque é fábrica, então o “Empresa Informa” acaba sendo o principal. Então a gente trabalha com liderança e o “Empresa Informa”. Mas a gente não conseguiu deixar uma editoria fixa, de vez em quando a gente aborda alguma coisa assim, mas não tem uma regra, uma vez a cada dois meses, ou uma vez por mês, a gente acaba centralizando mais nesse evento que a gente tem anual.

P: E para novos empregados, como vocês fazem a sensibilização de assuntos éticos?

R: Na integração a gente tem, aqui é um dia de treinamento inteiro, integração do novo funcionário...

P: Todos os níveis?

R: Todos os líderes e tem a conversa com alguém da auditoria interna que vai apresentar código de conduta, o canal de ética, então a pessoa entra e já conhece isso tudo, assina o código de conduta, o RH arquiva o prontuário do funcionário, então tem toda a introdução aos materiais, introdução ao assunto quando a pessoa entra na empresa, no primeiro dia de trabalho.

P: E depois que ele já está incorporado, o contato com esse tema da ética vai vir quando?

R: Vai vir ou pelo “Empresa Informa” ou no evento anual. A gente fez um trabalho recente de cultura corporativa, de diagnóstico de cultura corporativa, e uma coisa que veio muito forte do diagnóstico de cultura é essa questão da ética, que os funcionários

percebem que a empresa faz as coisas certas, tem até um depoimento de ex funcionários que era assim: “Ah porque uma vez o cliente pediu para a gente fazer um tubo que não era possível, e a gente não aceitou fazer, a gente deixou de vender pra não fazer uma coisa errada. Então, isso veio forte assim no diagnóstico de cultura que a gente fez super recente.

P: Foi pra um projeto específico?

R: É um trabalho de cultura corporativa que a gente está fazendo, a gente vai revisar missão, visão e valores, na verdade assim, está em fase final só que a gente vai contar em maio do ano que vem.

P: Mas é algum marco da empresa?

R: É o aniversário da empresa, só que a gente começou esse ano um trabalho de mudança de marca, a gente vai mudar o nome da empresa, e esse trabalho vai ser feito, a gente já tem o nome, já tem identidade visual encaminhada, só que isso vai acontecer em 2020. Até lá a gente tem uma série de coisas para ir transformando a empresa, então é todo um trabalho de *change management* que a gente vai executar, já vem executando, vai dar mais força ano que vem, que inclusive passa por missões, valores e crença.

P: Você acha que a ética continua vindo forte?

R: Então, você sabe que hoje de manhã eu estava conversando sobre isso, ela vai deixar de ser um valor, porque a diretoria entende muito que isso é básico, entendeu? É tão básico que não precisa estar escrito, mas na crença, a crença da empresa, aquilo que é o mais verdadeiro, o que mais está muito intrínseco, eu falei que eu não sei se ética está na crença, tem que estar, hoje de manhã eu estava falando isso porque estava em outra reunião, eu falei, vou colocar ética lá, porque precisa estar em algum lugar. E coincidentemente surgiu a nossa conversa, tem que estar, por mais que não sejam os valores, porque tem outras coisas que a gente quer passar para o cliente, outras coisas que a gente precisa colocar, mas na crença, aquilo que é mais de verdade, eu acho que tem que estar.

P: Crença é diferente do valor?

R: É diferente, a crença é assim: nós acreditamos em tal coisa, mais ou menos assim, 2 parágrafos, e os valores é a lista de valores.

P: E está finalizando o processo?

R: Isso, a gente está finalizando esse processo. Eu não sei se você soube, mas a gente teve esse ano um episódio que a gente foi, nas notícias de imprensa teve uma operação da Zelotes que eu não sei se prendeu ou teve busca e apreensão na casa de dois ex diretores, foi bem na época da eleição, foi na época do processo eleitoral, sendo que o principal alvo de investigação era um assessor do Doria e do Alckmin, que é um economista famoso e esse economista famoso prestava um trabalho pra gente, para reduzir uma multa que a gente tinha que pagar, enfim, reduzir vias judiciais, uma multa que a gente tinha que pagar para o cara da Receita Federal, e teve uma redução realmente da multa e o Ministério Público denunciou essas pessoas, a empresa não foi citada, não teve busca e apreensão aqui, não teve ninguém da atual gestão que foi procurado, não tem nada.

P: Qual era o vínculo dele com a empresa?

R: Era uma multa da Paranapanema, esse economista e os ex-diretores tiveram busca e apreensão na casa deles, tiveram que depor e tal, são pessoas que já saíram daqui há algum tempo, que eu nem conheci, não sabia, e foi esse ano, foi junho, que teve isso, tem muita notícia, se você for procurar o nome da empresa tem muita notícia. Eu trabalho com imprensa também e pra gente de comunicação foi um caos, eu já tinha lidado com outras crises antes e essa foi a maior crise, porque teve Jornal Nacional, Jornal da Globo, todos os jornais que você possa imaginar cobrindo a matéria, principalmente porque o cara que estava sendo investigado está vinculado à política. Ele era o principal assessor econômico do Alckmin. Então assim, foi muito estranho o que aconteceu.

P: Ele é um ex-funcionário?

R: Não. Ele é um economista que tem uma consultoria e a gente contratou ele.

P: Ele era um prestador de serviços...

R: Era um prestador de serviços e o foco da investigação é que essa consultoria possa ter feito alguma coisa errada, mas agora não tem nada, isso já faz algum tempo, nada foi comprovado, não teve nenhuma outra repercussão aqui dentro, não teve uma busca e apreensão, nada, mas foi uma coisa que aconteceu esse ano e foi bem na época que saiu o diagnóstico de cultura, e a gente falou, por mais que tenha acontecido isso, as pessoas não enxergam como um ambiente antiético, as pessoas fazem as coisas certas aqui.

P: Mas mostra o quanto as empresas estão vulneráveis...

R: Sim, tanto que esse ano, o evento que a gente faz anual ganhou uma verba enorme, ganhou uma verba que nunca tinha tido, e o conselho meio que falou “vocês fazem todo ano, gastam 10 mil reais, então esse ano tem 60, vamos contratar o melhor palestrante”, então teve sim reforço para nossas ações.

P: Como é o envolvimento da alta gestão com as questões éticas?

R: É Bem forte, a gente tem a auditoria interna e a área de controle interno, tem duas áreas: auditoria interna e controles internos, elas respondem para o diretor jurídico, na verdade assim, a auditoria interna responde para o Conselho e o controle interno responde para o jurídico, mas o diretor jurídico acompanha muito, por exemplo, a cartilha que vai ter no evento, o diretor jurídico revisou a cartilha toda, ele vê detalhe, o convite que a gente vai mandar para quem vai participar, ele olhou o convite, enfim, então o diretor se envolve muito, que é o diretor jurídico. Não é a minha diretora, mas a diretoria está super envolvida e o conselho também, acho que depois que aconteceu esse fato, eu diria que o tema ganhou mais importância na alta gestão. Não que eu tinha a sensação que as coisas não tinham importância, porque o Conselho é bem antenado, aprovou a política de corrupção recentemente, toda a política passa pelo Conselho, então esse tema está sim na pauta. E a gente tem um comitê de Auditoria Interna, que é do Conselho, então além da área de auditoria interna tem o comitê de auditoria interna que tem membros externos, acho que no site de RI tem como ver a estrutura do comitê. Então, eu vejo que a gente é muito estruturado, eu trabalhei antes numa outra empresa de capital aberto e eu vejo que aqui é muito mais estruturado em relação a esse tema, em auditoria interna e governança corporativa, tanto que a gente ganhou na Época 360 agora desse ano, a gente ganhou 4º lugar em governança corporativa em todas as empresas que estavam participando do índice.

P: Qual índice?

R: Época 360. E do nosso setor a gente ficou em 1º lugar. A gente ganhou o primeiro lugar em governança corporativa do setor, e entre todas as empresas participantes, ficamos em 4º. Então foi bem legal. Se for ver os outros setores, Gestão de Pessoas, a gente estava lá trás, mas nesse item a empresa é bem estruturada.

P: Qual a participação da comunicação para tratar de algum assunto ético envolvendo funcionários?

R: Por exemplo, aconteceu um caso da pessoa usar o plano de saúde indevidamente, ela usava o plano de saúde da empresa para fazer massagem, massagem relaxante, sabe quando o médico começa a receitar? Então a gente começou a comunicar, a lembrar do guardião da ética, o bonequinho guardião da ética, eu vou te mandar o vídeo que a gente fez ano passado e a gente vai fazer um outro, o retorno dos guardiões, lembramos do código de ética, não fazer as coisas erradas, então a gente vai levantando conforme vai acontecendo.

P: Quem aciona a comunicação?

R: O RH, nesse caso foi o RH, porque aconteceu um fato, comprovado, que elevou a nossa sinistralidade, então aí eles acionam a gente. Mas nunca específico, eu não sei quem é o funcionário, que fez a coisa errada. Um outro caso: quando começam a quebrar coisas na empresa, quebrar banheiro, pixar o banheiro, passar *liquid paper*, sabe essas coisas? Aí enfatizamos: “cuidem do patrimônio da empresa, o patrimônio é seu, veja o código de ética”, esse tipo de coisa.

P: Quanto ao canal de denúncia, qual o papel da comunicação?

R: Divulgar o canal. A gente não faz nenhum outro tipo de acompanhamento. É muito sigiloso, é muito auditoria interna, acho que um gerente de RH e a Diretoria. O assunto não sai, é bem sigiloso.

P: O que você acha que a empresa entende por ética?

R: Eu acho que é uma condição básica para se fazer os negócios, fazer as coisas de forma correta, seguindo os preceitos da lei, as questões de boa convivência, de bom relacionamento, então eu acho que é muito básico, higiênico, sabe? Que está no nosso dia a dia.

P: E pra você, o que é ética?

R: Eu acho que vai na mesma linha, eu acho que a gente tem elementos de valores nesse quesito, acho que não tem outro jeito de fazer as coisas se não da forma certa, então acho que tem um alinhamento bem forte de valor nesse quesito.

ENTREVISTA 7

Nome da entrevistada (fictício): Karine Freitas

Tempo de empresa: 8 anos

Formação: Administração de Empresas

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 23/11/2018

P: Seu cargo?

R: Gerente de Relação com Investidores e Comunicação Corporativa.

P: Há quanto tempo está na empresa?

R: 8 anos

P: Para quem se reporta?

R: Hoje eu me reporto para o diretor Financeiro e de RI.

P: Como está a sua equipe hoje? Quantas pessoas? Como está distribuída?

R: Hoje são 2 pessoas em Comunicação, mas tenho espaço para 3. Em tese, são 3 pessoas em Comunicação e na área de Relação com Investidores são 2 pessoas.

P: Atualmente, existe algum projeto vigente de comunicação interna pra tratar de questões éticas com funcionários?

R: Dependendo da abordagem que você queira dar para o trabalho, existe a diretoria jurídica que tem todo esse trabalho com governança corporativa, então depende um pouco, dado que nós somos do Novo Mercado, que é um padrão mais elevado em governança, a gente já atende boa parte do que o Novo Mercado pede. Precisamos fazer algumas alterações até o final de 2021, que é o prazo final para algumas adaptações, mas que já estão acontecendo dentro da empresa. Então, dentro da formalização que nós temos, por exemplo, pra ética, nós temos o Canal Ético, nós temos o manual, o código de ética e conduta, ele está disponível no site, ele é entregue para todos os funcionários, então, no dia a dia existe esse reforço com os funcionários da importância de se trabalhar com ética, tanto que é um dos pilares da empresa. Nós, dentro de um contexto que não é

muito binário, de números, de sim ou não, a gente já participa há cerca de 7 anos da premiação Você S/A, com as 150 melhores para trabalhar, e esse ano a gente foi a empresa do ano. Então, tudo dentro desse contexto do índice de felicidade e até reconhecimento em relação à empresa, eu acho que a ética e a forma como as pessoas trabalham dentro da empresa, esse valor é muito presente.

P: Qual o número de funcionários da empresa?

R: São cerca de 12 mil funcionários. Tem o administrativo, mas em torno de 70% dos funcionários acabam ficando em campo. O administrativo em si fica sendo a menor parte.

P: Como se chega a esse público interno?

R: A gente hoje, acho que ainda tende a ser um padrão das empresas que tem esse perfil de ter muitos funcionários em campo, a gente acaba levando muita informação para esse público de maneira impressa, então dentro da empresa o papel do líder, da liderança, que inclusive foi destaque no prêmio desse ano, ele é fundamental porque ele que é o direcionador de tudo que é preciso ser falado com essas pessoas no campo, porque elas não ficam com acesso à celular, elas operam as máquinas, as colhedoras, então elas ficam focadas naquilo e no ponto de apoio dentro da área agrícola que todos tem, e ali que a gente pode fazer algum comunicado, existe um mural, existem documentos que a gente pode levar até eles e o líder é quem tem o papel fundamental de divulgar essa informação.

P: E isso sai daqui ou esses locais têm autonomia para comunicar?

R: Não, nós temos um ponto de apoio da área administrativa e de RH, então, por exemplo, essa campanha da Você S/A foi muito grande, foi o maior prêmio dessas 150, a área de Comunicação é bastante enxuta, e aí naturalmente a gente tem uma necessidade desse suporte. Então, para que os banners chegassem nas unidades, os *outdoors* fossem aplicados, naturalmente a gente tem fornecedores que trabalham conosco, de confiança, mas a aplicação de informativos no mural, as filipetas falando do prêmio, tem kit agrícola de reconhecimento ou das ações que fazemos internamente, A gente dá um kit para esse agrícola líder, que é o responsável por levar pra frente. Cada líder tem uma responsabilidade por x funcionários, então ele leva, ele está alinhado com o que precisa ser feito, ele leva todo esse material e dispara para os funcionários.

P: Então esses líderes são fundamentais ...

R: São fundamentais. Então é um pouco disso a gente conta com esse apoio pra comunicação, pra divulgação, a gente conta com o apoio de outras áreas. Normalmente a área administrativa e RH.

P: Tem algo específico sobre ética sendo levado aos funcionários atualmente?

R: Olha, a gente tem o código de ética e de conduta. Ele é um material que precisa ser lido por todos os funcionários, então todos têm conhecimento dos padrões de trabalho e valores da empresa. Eu acho que isso de forma indireta é trabalhado de várias formas, então através de uma ação que o próprio líder tenha ali no treinamento para operar uma máquina ou para talvez lidar com pessoas de fora. Um dos diretores é responsável pela parte agrícola e de tecnologia da empresa e ele fala: “Aqui a gente não simplesmente treina para operar máquina”. Chegam pessoas que são muito valiosas para a empresa que não tem o mínimo, educação básica, digamos assim, então aqui na empresa a gente ensina a dar bom dia, a gente ensina a falar obrigado, a gente ensina o respeito, então tem todo o padrão que o mercado exige, pra gente isso é muito fundamental, mas tem muito do indireto, o que acontece na importância que as pessoas tem pra empresa. Então, existe esse formal, esse código que eu comentei com você, mas esse reforço de trabalhar de maneira ética acontece todos os dias de maneiras diferentes.

P: No dia a dia como os assuntos éticos são tratados?

R: É mais que documentado, mais do que impresso, é o papel que a gente tem junto com os funcionários. Essa forma ética não é só passada ou ensinada, ela é vista. Então, mais do que isso a gente sempre tem esse compromisso, esse comprometimento de fazer com que todos os funcionários olhem as referências dentro da empresa na forma de lidar com as pessoas, na forma de trabalhar, etc.

P: Existe interação entre as áreas de Comunicação Interna, Recursos Humanos e *Compliance* quando o assunto é ética? Como acontece? Como essas áreas se falam? Existe um comitê?

R: Nós temos um comitê de *compliance*. As reuniões acontecem pelo menos 1 vez no mês.

P: Comunicação faz parte?

R: Faz parte. Não só a comunicação, mas várias áreas. Ele parte naturalmente da área jurídica que tem responsabilidade pela área de governança, mas essa reunião acontece sempre e diversos assuntos são tratados. Imagina que tenha um trabalho para reforçar ou para falar ou pra colocar alguma coisa nova relacionada aos padrões éticos, por exemplo, normalmente isso partiria da área jurídica, a área jurídica envolve a área de Recursos Humanos, porque isso naturalmente vai envolver todos os funcionários, então a diretoria entende qual que é o trabalho, vê como que isso poderia ser colocado para os funcionários junto com a área de comunicação. A área de comunicação entra um pouco com a estratégia na forma de colocar isso e de que maneira a gente vai abordar isso com os funcionários. Então, a gente quer dar um peso grande, vamos fazer uma campanha interna. Só por mailing? Com os murais? Ou por banner ou por outdoor? Ou a gente precisa trabalhar, fazer um material, vamos fazer um novo código, por exemplo, esse novo código certamente ele partiria dessa área jurídica e teria uma contribuição, um compartilhamento com a área de recursos humanos e com a área de comunicação. No caso aqui com essa mudança de área, de vir a comunicação junto com RI, é mais uma visão complementar de marca, de reputação, da instituição em si, então isso viria compartilhado conosco e aí depois a gente divulga isso internamente. Então não é um trabalho que parte da área responsável, do jurídico, e o jurídico fala, olha comunicação, é isso que eu quero que faça, preciso que divulgue dessa forma, então gente, isso aqui é muito importante, a gente precisa dentro da grandiosidade ou não do trabalho, então a gente entende o que precisa ser feito. Então eu diria que é um trabalho em conjunto. O start normalmente vem da área responsável, que seria a área jurídica.

P: Conta um pouco pra mim, porque hoje a comunicação está junto com Relações com Investidores. Foi pra atender alguma necessidade específica?

R: Não. Na verdade, essa reestruturação aconteceu mais no intuito de casar, alinhar e reforçar a unidade em termos de informação para o mercado, no reforço da imagem da empresa. Então, para a área de RI que eu já tenho muita familiaridade, a gente já entende como a gente que divulgar para o mercado.

P: É sua área de origem?

R: Sim, é minha origem.

P: Então você não é profissional de Comunicação?

R: Não, eu sou administradora. Eu consigo gerir, mas a parte técnica de fato eu vou pegando no dia a dia. Mas assim, as vezes a gente fala dentro da área de Relações com Investidores, a gente passa todas as informações sempre da maneira mais transparente possível no mercado, e aí eventualmente a área de Comunicação que talvez não tinha esse entendimento do negócio pode fazer alguma coisa diferente. Então acho que a ideia da conciliação do RI com a comunicação, uma mesma gerência, uma mesma diretoria, é dar essa unidade, essa uniformidade de informações, internas e externas. As vezes os funcionários sentem muito orgulho de trabalhar na empresa. É fato mesmo, eles sentem muito orgulho. E eles gostam de tirar foto, eles gostam de postar coisas, e a gente tem que falar “olha gente, cuidado com o que vocês colocam no mercado”, porque ele não tem a ideia da magnitude daquilo, como a informação que muitas vezes poderia, isso nunca aconteceu, mas poderia ser privilegiada, então vem o RI pra dar esse reforço. Então foi mais esse contexto.

P: E há quanto tempo teve esta junção?

R: 6, 7 meses. Oficialmente, desde abril. É bem recente, então acho que ainda tem muitas coisas para serem alteradas, serem mudadas, uma visão diferente, uma visão mais estratégica para a área de comunicação, mas é um pouco disso. Então, de qualquer forma, eu acho que os trabalhos, sempre você tem uma área responsável por aquele assunto, mas o trabalho é sempre compartilhado, quer seja via diretoria, via comitês, comitê de suporte como esse de *compliance*, as decisões, as definições elas são sempre em conjunto.

P: Novos funcionários, quais são os primeiros passos quando entram na empresa? Recebem o Código? Qual é a familiaridade que ele começa a ter com o tema ética?

R: Então, já existe o código, ele tem o treinamento, então dependendo da área ele tem um treinamento.

P: Em todos os níveis?

R: Em todos os níveis. Eu fico em São Paulo, mas eventualmente eu estou nas usinas. Como eu me porto na usina, não sei, preciso saber que eu não posso estar com salto alto na usina, eu tenho que saber que tem uns códigos quando eu for andar dentro das usinas que eu tenho que seguir. Porque existe um padrão, é um padrão de segurança SSO, então

todo esse pacote do como se portar dentro da empresa, que vai desde que sapato usar até como eu devo me relacionar com as pessoas, que envolve a ética, tudo isso é passado para os funcionários quando ele entra na empresa.

P: E depois desse momento da entrada?

R: No dia a dia, através do exemplo, através das referências, o funcionário leva muito a sério essa parte de treinamentos e como proceder. Se eventualmente alguém está fazendo alguma coisa errada, fala assim, “olha, está errado”. A gente sabe de histórias do próprio colega falar “olha cara, está faltando aqui os óculos, põe o protetor auricular, etc.”, então as pessoas se cuidam, aqui é uma família mesmo.

P: E a alta gestão da empresa, como é pra eles o envolvimento com a ética? É algo que está no discurso?

R: Sim, é bastante profundo. A gente tem um diretor que é tecnicamente o responsável por essa parte de governança, o jurídico, mas assim, a forma como tudo é tratado, a gente tem uma série de políticas, aqui eu não tenho tudo pra te mostrar, mas eu tenho o código de ética, política anticorrupção, de partes relacionadas, a gente tem mais de 20 políticas, então tudo isso é muito bem alinhado, sempre aprovado pela diretoria, com conhecimento do Conselho de Administração, então tem todas essas informações que são colocadas e tratadas nesse ambiente. E a forma de trabalho ético, como eu comentei com você, ou da existência da ética em si, ele é cascadeado, então ele vem da importância, a partir do momento que você tem uma oficialização, uma formalização, que aquilo é importante, que aquilo existe na empresa, que existe um código, que existem informações, que existem boas práticas, digamos assim, no dia a dia da companhia, isso é espalhado para todos os funcionários. Então, desde a diretoria até a fábrica.

P: Você acha que é perceptível esse envolvimento com as questões éticas em todos os níveis? Você acha que vem de cima também, que as lideranças abraçam também esse tema?

R: Sim, com certeza. Por exemplo, esse comitê de *compliance* é liderado pelo diretor de governança. Ele está em todas as reuniões. Ele coloca isso para diretoria, comenta os pontos que foram tratados no comitê, ele tem uma lista das pessoas que participam e as pessoas assinam.

P: E os outros que não estão tão diretamente ligados, você sente que também estão envolvidos?

R: Com certeza. Sem sombra de dúvida, são pilares, e é um dos pilares de valores da empresa que sempre existiu. Tenho certeza que vem muito da história da empresa, dos próprios donos, que hoje ficam presentes no Conselho da Administração da companhia.

P: Os donos têm uma história com essa questão da ética?

R: Têm, sempre tiveram. Existe um pouco, talvez dependendo do mercado, existe um questão de pré, talvez no sentido mais literal da palavra, pré conceito com o setor canavieiro, mas assim, em épocas de crise, há anos, quando a empresa tinha um cenário mais desafiador no mercado, os funcionários e os fornecedores nunca deixaram de serem pagos, nunca teve atraso, o fundador dizia que isso nunca poderia deixar de acontecer. É muito perceptível nas atitudes, isso faz parte da cultura da empresa, isso de fato ele está permeado desde o Conselho, até as pessoas que estão na agrícola, operando as máquinas.

P: Sabe me dizer, se por exemplo, no processo de admissão de novos funcionários, tem hoje algo que tente trazer à tona essas temáticas pra tentar identificar se essa pessoa tem aderência com aqueles valores?

R: Sim, isso acontece desde o processo de seleção, então não é no momento que ele entra, é no momento que ele é selecionado. As pessoas que são selecionadas para trabalharem, participam de processo seletivo, elas precisam ter o jeito de ser da empresa, e o jeito de ser da empresa é com muito senso de dono, assim, ter uma forma de trabalhar colaborativa. É de fato uma família mesmo. A gente tem um processo de automação agrícola que está em desenvolvimento dentro da companhia e a gente tem as câmeras que são colocadas nas operações, eu já presenciei um operador de trator que ele terminou, ele pegou um paninho e começou a limpar o trator inteiro. Isso acontece nos mínimos detalhes. A gente vai colocando para os funcionários, através dos bons exemplos, de como a gente trabalha, a gente vai passando isso pros demais funcionários, mas essa forma de trabalhar, esses valores eles acontecem no momento em que eles são pré selecionados para trabalhar na empresa.

P: Questões éticas envolvendo funcionários, em qual momento a área de comunicação seria acionada numa situação dessas?

R: Nós temos formalmente um canal de ética.

P: A gestão é interna?

R: O canal ele é público, então ele está no site de institucional, as pessoas conseguem até de fora, então não é somente interno. Antigamente você tinha a área, quando a comunicação ficava dentro do RH, isso tinha parte que ficava conosco, essa parte da gestão da ouvidoria e das informações, ela acontece pela área jurídica, então você tem, por exemplo, alguém que manda o e-mail, faz uma reclamação, ele fala, olha eu recebi, ou vi que de repente alguém fez o processo errado, tem de tudo, acontece de tudo, até o que normalmente assuntos que não são para o canal de ética. Isso é direcionado pela área e então a área jurídica recebe isso, e aí ela encaminha para as áreas, então por exemplo, se fosse uma reclamação sobre a área de comunicação eu receberia isso para o meu conhecimento, só que todas as informações que vem pelo canal de ética, eles têm conhecimento do presidente. Então existe um terceiro, um fornecedor, que nos ajuda com esse código, até pra ter a terceirização, pra ter isenção, digamos assim, para não ter o risco, pra de fato isentar mesmo a decisão se isso vai pra frente ou não, existe uma empresa terceira que recebe todas as informações, a gestão interna disso de fato fica com a área jurídica.

P: Qual o papel desta empresa terceira?

R: Ela recebe as informações, então tem um 0800, esse 0800 é externo e aí eles encaminham isso pra companhia e você tem o conhecimento do presidente.

P: A comunicação seria acionada só, pelo que eu entendi, se fosse uma questão ética envolvendo a própria área, correto? Em casos diferentes deste a área não teria envolvimento?

R: Em tese não, isso não acontece hoje porque a gente não entende que seja algo que tenha que ser divulgado, tem que ser colocado.

P: Algum tratamento em termos de campanha pode vir a partir daí?

R: Aí sim, isso pode acontecer, então normalmente, vamos supor, colocando hipoteticamente, saiu de 0 para 50 comunicados no canal de ética, falando que as vezes tem um assunto recorrente acontecendo na empresa que envolve um padrão antiético, a gente entenderia essa informação, tem uma questão comportamental.

P: Neste caso, quem te acionaria? O Jurídico?

R: Isso, a área jurídica/ governança corporativa, falaria “gente esse padrão completamente atípico está acontecendo, vamos reforçar isso”. Aí eu entendo que a área de comunicação seria envolvida dentro desse âmbito pra tentar colocar da melhor maneira possível essas informações pra dentro da empresa e tentar solucionar esse problema.

P: Para você, como a empresa enxerga a ética?

R: Fundamental, é a forma como todos os trabalhos são regidos, a forma de se relacionar, a forma de se relacionar entre as pessoas da empresa, com fornecedores, como eu exemplifiquei, num momento de crise de mercado, de não atrasar pagamento, é uma relação de confiança, e a ética ela sempre está regida em tudo, então é de fato você vivenciando, convivendo um tempo na empresa você entenderia, é de fato um pilar essencial dentro da empresa.

P: E na sua opinião, qual é a maior contribuição na área de comunicação no trato desse assunto?

R: É fundamental, eu entendo que a área de comunicação presta um serviço que está à disposição da empresa pra tentar capilarizar o máximo possível as informações, então no caso, como o foco do teu trabalho é ética, qualquer trabalho, qualquer coisa, qualquer assunto que tenha que ser comunicado internamente, a gente sempre está empenhado em tentar colocar isso da melhor maneira possível, quer seja divulgação interna, divulgação externa, o que for. Mas eu entendo que a comunicação tem esse papel de ser um receptor de demandas e a gente entende tudo aquilo, o que precisa, qual o objetivo, como você deve fazer, etc., e a gente tenta fazer isso da melhor maneira possível, e além disso também, dentro das funções não só ligada à ética, qualquer outra atividade da área de comunicação, eu entendo que ela tem que sempre tentar, ela é responsável pela forma que a gente vai divulgar essa informação no sentido de você receptor da mensagem, você tem que entender isso daqui, então a linguagem que eu vou falar com o diretor vai ser diferente da linguagem que eu vou falar com o operador de máquinas, não posso usar a mesma linguagem, então tudo isso ele está baseado na área de comunicação.

P: Apenas recapitulando, do Comitê de *Compliance*, a Comunicação faz parte, correto?

R: Sim.

P: E para finalizar, eu gostaria de saber o que é ética para você?

R: Não é só um valor muito presente na companhia, pra mim ética, seria melhor perguntar para as pessoas que trabalham comigo, é fundamental, é um valor que eu aprendi desde que eu me entendo por gente, por referência, em casa, tanto da minha mãe quanto do meu pai, e é a forma como as coisas e as pessoas precisam ser tratadas, então o relacionamento entre pessoas, entidades, a ética ela é essencial do ponto de vista de você ter uma forma de você levar as coisas, uma forma de desenvolver o seu trabalho de ter experiências de maneira respeitosa com a outra parte, você trabalhar com ética e você querer trabalhar com ética que é o meu caso, é tentar fazer tudo da melhor maneira possível, da maneira mais transparente possível e correta, é sempre tentar estar mais correta possível, pra mim é super importante, não consigo viver sem a ética, inclusive em minhas relações pessoais, isso é muito evidente.

ENTREVISTA 8

Nome da entrevistada: Cibele Ferreira

Tempo de empresa: 15 anos

Formação: Psicologia

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 12/12/2018

P: Seu cargo como que está?

R: Sou gerente de Recursos Humanos.

P: Quanto tempo você está na empresa?

R: 15 anos.

P: Nossa, bastante...

R: Comecei como estagiária há bastante tempo.

P: Você se reporta pra quem?

R: Para a diretora de Gestão de Pessoas e Controladoria.

P: E hoje como que é sua equipe, distribuição, quantas pessoas são?

R: Eu tenho 30 pessoas no total, sendo 5 diretas, os restantes são indiretos. Então, eu sou responsável pela parte de Desenvolvimento Humano, Gestão de Cultura e a parte de *Business Partners*, de RH.

P: E comunicação interna está dentro?

R: Comunicação interna a gente tem uma empresa que faz comunicação interna e externa, e toda demanda de comunicação interna eu estou responsável, mas eu trabalho em conjunto com essa assessoria.

P: Você demanda e eles produzem?

R: Eu demandando e eles produzem.

P: Eles não ficam aqui?

R: Uma parte do tempo. Mas não o tempo todo, então a gente tem essa empresa, então eles prestam serviços pra gente e a gente tem duas pessoas que são dedicadas a comunicação interna e aí toda a *Newsletter*, tudo mais, passa por revisão comigo, então eu vou organizando um pouco do trabalho deles, eu vou demandando muita coisa, todas as campanhas, tudo que precisa.

P: Sempre foi assim?

R: Não. A gente tinha até 2013, 2014 ou 2015, agora eu não lembro exatamente, a gente tinha uma gerência de Comunicação Interna e a gente tinha um gerente de Relação Institucional para cuidar da comunicação externa. E aí a gente teve uma reestruturação e nessa reestruturação ficou com essa empresa terceira e a gente organizando, ajudando a organizar essa demanda.

P: Perfeito. E diz uma coisa, atualmente existe algum projeto de comunicação interna que trata de questões éticas, alguma coisa nessa direção?

R: Tem. A gente na verdade, a gente acabou de fazer a reorganização dos valores organizacionais, então é toda a gestão de cultura que a gente trabalha em cima de gestão de valores. Então fizemos um trabalho intenso em 2018 e temos um trabalho para 2019, então a gente está caminhando dentro desse trabalho e ética é um deles. Então é um dos valores que a gente está trabalhando, a gente tem 5 valores, então os nossos valores são: colaboração, ética, foco em resultado, iniciativa e sustentabilidade, então ética é um deles e a gente está trabalhando fortemente em cima disso. Ética na nossa definição é integridade, trabalhar com respeito, integridade, honestidade e dentro dos valores éticos, dos padrões éticos, tendo uma equipe plural e diversa. Então a parte de diversidade e inclusão entra dentro de valores também. E eu tenho outro trabalho que é um desdobramento disso que é “o caminho para todos”, que é todo um trabalho voltado para diversidade e inclusão, que aí ele abre um outro leque ainda maior. Esse ano, 2018 a gente está trabalhando assim e 2019 a gente continua desse jeito. Antes disso a gente trabalhava a questão de ética muito voltada para o código de conduta, e aí mais voltado para a parte de governança mesmo, então o que a gente tem: a gente tem o código de conduta já há

muitos anos, eu não lembro quando ele foi lançado, se eu não me engano ele foi em 2006, tem mais de 10 anos já o nosso código e aí todo ano a gente trabalha com algumas ações para falar do código de conduta, o pano de fundo do código de conduta é muito ética, e aí como que é a padronização e o que pode, o que não pode, quais são os comportamentos aceitáveis e inaceitáveis, o que fazer e qual é a conduta que eu preciso ter para todos os assuntos. Ele se intensificou com a Lei 2014/2015, então a gente começou um programa mais sério nesse momento e aí a gente tem *e-learning*s, onde a gente trabalha toda a parte de treinamento mesmo das pessoas, então o código é revisado a cada dois anos, então um ano a gente revisa o código e no outro ano a gente só recicla conhecimento, e ai eu tenho *game*, *e-learning*, palestra presencial, tem uma série de ações de educação voltada para isso.

P: Para funcionários de todos os níveis?

R: De todos os níveis, do operador de pedágio ao presidente. Então eu tenho todos os níveis e aí eu trabalho muito forte com essa parte de treinamento, toda essa parte de *e-learning* e tudo mais nas integrações, então todo o *onboard* nosso a gente trabalha com a questão do código de conduta e aí esse ano a gente começou um trabalho específico de valores, e a gente começou a além do código, falar do valor. Então é uma mudança que a gente acabou acontecendo esse ano. O que nós fizemos? Fizemos uma pesquisa de valores com todos os funcionários, com os funcionários na verdade a gente pegou uma amostra, a gente não fez com toda a população.

P: Quantos funcionários são?

R: A gente tem hoje 2800 funcionários. Dessa pesquisa participaram 670, então foi uma boa amostra. Nessa pesquisa a gente falou quais são os seus valores pessoais, quais são os valores que você vê na cultura atual e os valores da cultura desejada. E com essa pesquisa nós redefinimos os valores. Ética ela aparece nos valores atuais, nos valores pessoais, atuais e nos valores desejados, então ela é um valor bastante forte e consolidado. Então a gente fez, a gente reforça, a gente mudou um pouco o texto, mas a gente reforça, o valor ético se manteve.

P: Esse pessoal é no sentido do que ele preza?

R: O que eu prezo na minha vida pessoal. Então os que foram campeões de audiência foi comprometimento e ética que foram as coisas que apareceram em todos os âmbitos, tanto no desejado, quanto no pessoal e na cultura atual. E com isso a gente fez uma revisão nos valores atuais, antes nós tínhamos 5 valores, os valores eram ética, profissionalismo, respeito, comprometimento e iniciativa. A gente manteve ética e iniciativa, mudamos o texto deles, então teve uma alteração e mudamos os outros: colaboração, foco e resultado e sustentabilidade, então a gente fez essa revisão a partir dessa pesquisa. Esse trabalho foi feito com toda a diretoria, então pegamos o resultado da pesquisa, fizemos *workshop* o dia todo com os diretores, trabalhamos cada palavra que a gente ia ter, esse foi um trabalho de 3/4 meses de muito vai e volta, revisa cada palavra, o que a gente vai fazer o que não, depois de chegar nesse trabalho final, com os valores revisados, nós fizemos um treinamento com todos os gerentes e todos os coordenadores, então isso já foi feito com essa camada, para o demais, o que a gente começou a trabalhar, campanha de comunicação com *newsletter*, LinkedIn, que a gente trabalha bastante a parte de LinkedIn também para fora, isso é um trabalho que a gente começou recente, porque isso ajuda a fortalecer muito a marca empregadora, principalmente pra gente que não é uma empresa que todo mundo tem amplo conhecimento, tv corporativa, e-mail, enfim, a gente tem um grupo de WhatsApp de todos os líderes da companhia, num único grupo, esse é um grupo que a gente acaba disseminando muita informação, a gente usa muito o grupo pra fazer, e aí no grupo não é só o RH, a comunicação mandando, então normalmente a gente usa personagens pra poder falar, e o personagem ele é real, dos valores, a gente definiu que cada valor tem um guardião, e esse guardião é um dos nossos diretores, então cada valor dele tem um guardião e esse guardião fala sobre o valor dele, então com *cases* e tudo mais.

P: Em todos esses canais que você citou?

R: Em todos esses canais. Além disso, a gente tem o programa “Você faz a diferença”, então todos funcionários recebem 5 *vouchers*, e eu posso dar um *voucher* para qualquer pessoa dentro da organização, assinalando qualquer um dos 5 valores, falando porque eu te reconheço naquele valor. Depois as pessoas mais votadas por unidade, elas vêm para um café da manhã com os guardiões e elas são reconhecidas no seminário de líderes. os

P: Isso é anual?

R: Isso foi a semana passada. É anual.

P: O Brasil todo participa?

R: Isso, um de cada unidade de negócio, os mais votados de cada unidade vêm pra São Paulo, os 5 mais votados de cada unidade, têm o reconhecimento local, então faz um café local e tudo mais com aquilo, mas a gente não faz isso por valor, os campeões de valores então as pessoas reconhecem, o mais legal, o reconhecimento é legal, vir aqui, mas é muito bacana porque as pessoas chegam com um *voucher* falando assim, ah eu quero te reconhecer porque você é super legal, você faz muito bem isso, então deixa o clima na empresa outro, então é muito bacana.

P: Como se dá interação das áreas de Comunicação Interna, Recursos Humanos, *Compliance* e demais áreas da organização quando o tema é ética?

R: Eu tenho, quando a gente fala do valor, a área responsável é a área de Recursos Humanos que a gente que faz a gestão de cultura, quando falo de código de conduta, que é um desdobramento do valor e valor, as coisas se misturam, mas o código de conduta tem uma área que é responsável que é o *Compliance*, eu tenho uma gerente de *Compliance* que responde ao diretor Jurídico, ela que cuida de toda essa parte, mas a gente interage muito pra fazer toda a campanha, tanto de comunicação quanto de treinamento, de educação, a gente faz isso muito em conjunto, então todo ano a gente revisa o material que a gente trabalha em comunicação.

P: É um comitê?

R: A gente faz, normalmente a gente acaba criando um comitê mas é sempre puxado, a gente já sabe que cada um tem o seu papel, então o RH entra com toda a parte de estrutura de educação, comunicação vem junto com RH pra gente estruturar como que vai ser a campanha e quando a gente vai mandar o que, vai mandar *teaser*, vai mandar o lançamento da campanha, depois a sustentação, depois de quanto tempo a gente fecha, então essa parte do fluxo mais de processual a gente define em conjunto, os meios, pra onde a gente vai, então como eu tenho público operacional, eu preciso, eu uso ainda muito mural, tv corporativa, que são as tvs que ficam nas unidades rodando, e-mail ainda continua sendo muito utilizado, o WhatsApp a gente usa muito com os líderes com o intuito que eles repliquem para as equipes, todo líder tem um grupo de WhatsApp com

seus liderados, então o WhatsApp é o que tem mais funcionado ultimamente, é o meio mais rápido que a gente tem tido. Então a gente tem esse grupo, manda tudo lá, a gente replica. Toda peça, ele tem peça com carinho de e-mail e com carinho de WhatsApp para facilitar isso, então a gente vai fazendo essa multiplicação. Do conteúdo de código de conduta, a gente junta *Compliance*, Comunicação e RH e a gente faz aí essa revisão. Tem então as ações de treinamento que a gente faz, normalmente a gente faz o *e-learning*, porque daí a gente atinge todo o público, todo mundo é obrigatório, todo mundo entra, todo mundo acessa, a gente vai fazendo campanhas pra chamar as pessoas pra fazer,

P: Vocês têm essa gestão de quem fez?

R: Tem. O WhatsApp eu não consigo controlar nada, mas ele é um bom estímulo. Só que eu tenho outros lugares que eu consigo acompanhar.

P: Hoje a gente não pode dizer que a ética está sob o guarda-chuva de uma área responsável?

R: Não. Ela está bem permeada pela empresa, quando a gente fala de ética dentro de valor organizacional, ele está dentro do guarda-chuva de RH, mas os diretores estão totalmente envolvidos porque eles são guardiões disso.

P: Isso que eu ia te perguntar, o envolvimento da Alta Direção como que é?

R: Pra você ter uma ideia do que a gente vai fazer o ano que vem, então o ano que vem a gente vai continuar trabalhando o tema de valores que a gente precisa aprofundar neles. Normalmente a gente trabalha com consultorias que vêm, dão treinamento, e depois o próprio RH pega essa parte e replica para as demais camadas da empresa. Ano que vem a gente definiu há alguns dias que a gente vai fazer desenvolvimento de *case*, como se fosse um jogo, como se fosse um estudo de caso.

P: Isso é tudo interno?

R: Isso é interno... onde os diretores que são os guardiões de cada valor vão fazer isso e eles vão dar o treinamento para os gerentes e depois a gente vai replicando para as outras camadas, então vão ser eles mesmos fazendo, então tem outro peso, é super bacana, mas eles sempre reforçam, então todo o treinamento.

P: Isso está presente nos discursos? Você percebe que tem esse...

R: Como esse processo de cultura a gente começou mais forte esse ano, a gente acabou de ter uma reunião também na semana passada, a gente definiu quais vão ser os próximos passos do ano que vem, então a gente vai criar alguns ritos, reunião de Conselho sempre começam falando dos valores, missões da companhia, reforçam, a gente também vai ter ritos dentro do Conselho de cada unidade, onde os diretores tem que trazer quais foram os *cases* de sucesso em cada um dos valores, ética é um deles, a gente tem muitos exemplos no dia a dia, então vira e mexe a gente tem algum reconhecimento, fora os períodos padrões, de pessoas que tiveram um comportamento ético que chama atenção. Então a pessoa que esqueceu dinheiro...

P: Circulam histórias assim pela companhia?

R: Sim, então a gente usa muito essa coisa da contação de histórias, a gente pega os personagens que fazem história no dia a dia e a gente faz uma comunicação vinculando o valor, então isso a gente faz, a gente teve recentemente alguns casos de funcionários que salvaram vidas de outras pessoas, a gente teve um caso de um funcionário que fez um parto, na rodovia, um parto não, ele desengasgou uma menina na rodovia e tivemos um outro funcionário que salvou a vida de duas pessoas de cometer suicídio, um deles falando em libras, em linguagem de sinais com o cara que ia saltar. E esse a gente contou o caso e vinculou ao valor sustentabilidade porque um dos pontos da sustentabilidade é desenvolver a sociedade e apoiar na sociedade, quando a gente salva vida, a vida dos outros, a gente está ajudando a sociedade, então a gente faz esse vínculo para mostrar o que é ter sustentabilidade no seu dia a dia. Ética a mesma coisa, teve um caso que acharam carteira na rodovia, foram atrás para descobrir de quem era e tudo mais, mas conseguiram achar a pessoa e devolveram com todo o valor dentro, a gente remete ao valor ética, então a gente tem esse cuidado de fazer a vinculação das histórias dos nossos funcionários, o que eles fazem no dia a dia com isso.

P: Novos funcionários, como é o acultramento deles com essa questão da ética? Entrou um funcionário, por quais processos ele passa?

R: Novo funcionário tem um programa de integração, então no treinamento de integração que é o nosso *onboard*, ele tem um dos jogos que acontece na integração, o jogo de valores, então a gente trabalha isso logo no primeiro dia de entrada da pessoa dentro da empresa.

P: Para todos?

R: Para todos, e ele tem como treinamento obrigatório o treinamento *e-learning* que ele tem que fazer nos primeiros 3 meses, do código de conduta com o passo a passo de tudo que ele tem que fazer, no final tem teste de aprendizagem pra gente acompanhar. E depois ele já entra no rito de todos os funcionários, reciclagem anual, ele já entra nesse mesmo processo.

P: Em quais circunstâncias a área de Comunicação Interna é acionada para tratar de questões éticas envolvendo funcionários?

R: A gente não envolve comunicação, esses pontos são tratados pela área de *Compliance*, nós temos um canal de ética externo, então as pessoas que querem fazer uma denúncia, ou acontece alguma situação, ela é remetida, as pessoas fazem isso, tem um comitê que avalia, tem um comitê de ética dentro da empresa que avalia essas situações.

P: Comunicação faz parte?

R: Não. É *Compliance*.

P: A sua área faz parte também?

R: Também não, a não ser que eu seja acionada. Então depende, como nós estamos numa, na maior parte do tempo na rodovia, as vezes não é um funcionário que fez alguma coisa, pode ter sido um terceiro, pode ter sido um usuário, pode ter sido uma parte relacionada, enfim, não necessariamente eu sou envolvida. Quando tem alguma demanda que precisa de investigação com funcionários ou com gestão, aí a gente entra como parte desse comitê para fazer todo o desdobramento, mas comunicação não se envolve. O que a gente discutiu recentemente foi, a gente precisa agora, o canal de denúncia é recente que ele virou externo, antes ele era interno, o que a gente falou agora é que precisa começar a ver qual que vai ser a mudança de comportamento das pessoas a respeito de denúncias, o que a gente percebeu é que tinha coisa represada que veio, faz parte quando a gente tem esse tipo de situação, agora o que a gente quer fazer é pegar quais são, não no detalhe, tem a questão ética de garantir o sigilo, mas vamos levantar quais foram os casos, que tipo de coisa que aconteceu com frequência pra ver o que precisa reforçar de comportamento ou não, então é o próximo passo que a gente vai dar em 2019, porque a gente mudou faz pouco tempo e a gente vai remeter ao valor, a gente entra com campanha de treinamento

e comunicação. Porque aí a gente vai fazer, é isso que está pegando? Então vamos falar sobre isso para reorientar as pessoas para saberem como conduzir.

P: Do seu ponto de vista, o que você diria que a empresa entende por ética?

R: A gente entende como ética que é ter integridade e honestidade nas relações, na atuação e nas relações, então é fazer correto mesmo que ninguém esteja vendo, então é garantir o respeito a todos, e a ter a melhor conduta, quando a gente fala o que está escrito no nosso valor, ele fala muito que é ter transparência, equidade e ética, nas relações e na atuação, e a gente teve o cuidado de colocar relação e atuação, na relação pode ser que alguma coisa falte e eu preciso tomar cuidado para que tudo isso esteja lá dentro, e na atuação também, às vezes uma tomada de decisão, pode faltar, por isso a gente quis colocar que são nos dois âmbitos. Era uma coisa que não estava tão clara no anterior. Então a gente fez essa, é sutil, mas faz a diferença, então a gente fez essa adaptação pra conseguir trabalhar agora, então a gente tem feito bastante, esta decisão ela está sendo tomada com valor ético ou não? Né, então isso a gente tem feito. E agora a gente começa a ter isso mais na fala, então começa uma brincadeira, coisa besta, numa reunião falar gente, mas isso é para todos os valores, então eu mesma brinco, falo “ó colaboração não passou por aqui, vamos voltar, volta a colaboração”, ou está super disperso, “foco e resultado, é nosso valor”. Então a gente tem começado a trabalhar chamando um pouco a atenção para os valores na relação do dia a dia, o legal de ver é que as pessoas internalizaram isso, elas estão sinalizando, umas para as outras, é isso que está bacana.

P: E pra você, o que é ética?

R: Pra mim é fazer o certo mesmo quando ninguém está vendo.

R: E uma última pergunta, se você tivesse que definir qual é a contribuição ou papel da área de Comunicação Interna quando o tema é ética, o que você diria?

R: Eu acho que a comunicação tem um papel muito importante de sustentação disso, então como a gente mantém na mente e na vida das pessoas a questão da ética, quais são as boas histórias, os bons exemplos, como a gente conta, qual é a condução da empresa, onde a gente reforça isso, acho que isso é o papel da comunicação que é extremamente importante. Mas eu acho um grande erro a gente deixar à cargo só de comunicação para que as coisas aconteçam, então o que eu venho trabalhando muito ao longo do tempo é comunicação faz parte do processo, é uma parte super importante, porque sem ela a gente

não consegue chegar em todo mundo e traduzir o que a gente precisa, mas se as pessoas não forem exemplos do que a gente está falando, se o líder não reforçar e se ele não tomar a decisão olhando pra isso, de nada vale a campanha de comunicação, então a campanha de comunicação e a comunicação interna são super importantes, é uma peça fundamental, eu diria que é uns 40% do esforço, mas tem que ter primeiro de tudo comportamento da liderança antes, porque senão a gente não vai ter processos que reforcem isso, eu preciso da liderança falando sobre isso e precisa ter consequência, então se eu tomo uma atitude fora daquele valor, qual a consequência disso, se não tiver consequência não adianta ter uma comunicação porque não vai adiantar de nada.

P: E você percebe que na empresa isso está num crescente?

R: Está, logico que tem pontos que a gente precisa evoluir, mas acho que a gente vem crescendo bastante em relação a isso, principalmente por conta do envolvimento da alta liderança, porque eles realmente entenderam que esse é um papel deles e eles estão trabalhando fortemente nisso, então a comunicação ela vem em conjunto pra, ela dá o tom, ela dá a dança, pra ver como o negócio vai acontecendo, mas o dia a dia mesmo quem tem que fazer é a liderança.

ENTREVISTA 9

Nome da entrevistada: Mirian Matos

Tempo de empresa: 8 anos

Formação: Publicidade e Propaganda

Formato da entrevista: Presencial

Data de realização: 08/01/2019

P: Há quanto tempo você está aqui na empresa?

R: 8 anos.

P: Sua área de formação qual é?

R: Eu sou publicitaria.

P: E hoje a área de comunicação interna se reporta pra quem?

R: Hoje a área de comunicação interna se reporta para a diretoria de Desenvolvimento Organizacional e na vice-presidência de Gente e Cultura.

P: E hoje sua equipe qual é o tamanho, distribuição?

R: Eu tenho 4 pessoas e todas estão aqui.

P: Tem hoje algum projeto de comunicação interna que trate de questões éticas assim para funcionários?

R: Sim, na verdade a gente comunica a ética dentro nossos valores, a área de comunicação interna é uma grande guardiã e principal responsável por disseminar a cultura né, então a gente está constantemente fazendo esse trabalho de lembrar e reafirmar nossa cultura dentre elas os nossos valores, então, esporadicamente, pelo menos uma vez por ano, costuma ser mais do que isso , a gente tem uma campanha que trata um por um, e aí a gente sempre fala dos valores, não só falando do valor, mais dando repertório pra pessoa entender, porque toda empresa tem suas frases, a nossa ética é fazermos o que é certo não importa o que, mais tá, e aí? O que significa isso? Então ano passado a gente estava com uma campanha que a gente dava exemplo de filmes, livros que exemplificavam cada valor, e a gente tem um canal que se chama “Conversa ética”, que aí não é da minha área, mas a gente está constantemente lembrando as pessoas.

P: De qual área?

R: É da área de *Compliance*, então uma vez por ano a gente tem alguma campanha que relembra as pessoas desses canais, relembra contatos, em que situações usar, tem até uma plaquinha atrás de você, em todas as salas de reunião tem essa placa.

P: Esse “Conversa ética” é de gestão da Comunicação Interna?

R: Não, de *Compliance*.

P: Então quando o colaborador usa esse canal ele fala com a área de *Compliance*?

R: Isso, na verdade é uma empresa terceirizada que recebe os chamados né. Ai já passa essa informação, já mais tratada para a área de *Compliance*, que trata isso com o comitê de diversas áreas, não tem nenhum meio de comunicação interna específico.

P: E como que é a interação com a área, entre as áreas, Comunicação Interna, Recursos Humanos, *Compliance*, quando o assunto é ética assim, como vocês se dividem?

R: Eles sempre nos acionam né, pra olha, vamos lembrar, à vezes eles têm alguma questão, então teve um ano que eles estavam com um número muito grande de um tipo só chamados, então ele falaram assim, olha não sei se é uma situação que está acontecendo ou se eles não estão lembrando que podem usar para outras coisas, então pediram uma campanha mais voltada pra gente lembrar todas as coisas que o canal poderia ser acionado.

P: Entendi, quantos colaboradores são?

R: Aqui são 35 mil.

P: Nossa, isso é Brasil né?

R: Brasil, são 1200 lojas.

P: E o que comunica aqui, comunica no Brasil todo, nas lojas?

R: Sim, nas lojas e centros de distribuição, nós temos 9, um dele é aqui né, são esses galpões que você vê na subida. Esse é o menor de todos.

P: Nossa, então tem um foco muito grande nos canais digitais, ou vocês ainda mantem outros, impressos, por exemplo?

R: A gente tem um mix de canais, a gente tem uma intranet que ai atinge a todos os colaboradores, lojas, ai a gente tem no centro de distribuição, aqui na matriz o mural, nossa principal forma de comunicação, então quando eu falo que a gente faz uma campanha, geralmente a campanha usa diversos meios de comunicação, de acordo com o público, então pra quem tem computador eu vou mandar um e-mail, eu vou deixar um *banner* na intranet, eu vou colocar alguma coisa no mural.

P: Vai diversificando...

R: As lojas e os CDs eles têm o costume de fazer reuniões semanais de equipes né, e a gente costuma municiar eles com material para essas reuniões, a gente chama de pílulas de cultura, que a gente trata assuntos relacionados a cultura, valores.

P: São semanais essas reuniões?

R: Essas reuniões são semanais, não é toda semana que eles falam de cultura, a gente dá material suficiente para eles abordarem quinzenalmente.

P: A questão da ética em si, você nota que foi tratada muito fortemente em algum momento ou ela está diluída em todos esses valores?

R: Não, ela tem algumas coisas próprias dela, muito por conta do canal e do código né, então a gente faz a divulgação do código, divulgação do canal e ai dentro de cultura, quando a gente repassa nossos valores, a gente fala da ética, então ela acaba tendo a divulgação um pouco diferente dos outros valores por conta disso.

P: Do código e do canal?

R: É, a gente... a área de *Compliance* está terminando uma revisão do código, porque a gente fez toda uma mudança de linguagem recentemente dentro empresa de identidade visual, linguagem, então com isso eles também estão revisando o código, pra deixar com a linguagem dentro do que a gente usou, então a gente já tem planejado para esse ano um relançamento desse código.

P: Entrou um novo funcionário, qual é o contato dele com a questão ética, com o tema ética, o que acontece?

R: Todo funcionário que entra passa por uma integração, ela não é feita pela área de Comunicação, ela é feita pela área de RH né, dentro dessa integração ele conhece todos os nossos valores e recebe o código.

P: E isso em todos os níveis hierárquicos, todos os funcionários?

R: Sim.

P: E depois disso você acha que ele vai ter contato com o tema ética em qual momento, em quais situações?

R: Aí através de nossas campanhas, principalmente, a gente pede bastante para gestores que tenham isso no discurso.

P: Você sente que tem?

R: Varia de gestor para gestor, a gente tem gestores que são super eloquentes, que trazem sempre o tema, uns que já são um pouco menos, aí na questão do gestor ser mais ou menos ético é mais por características de personalidade dele mesmo né?

P: Sim, e a Alta gestão da empresa, você sente que essa questão da ética está nos discursos, nas mensagens, você acha que isso vem de cima, é perceptível ou é algo que mais se desenvolve ali no dia a dia e não tem muito essa aderência com a fala deles, com envolvimento deles?

R: Eu acho bastante aderente, eu diria até mais em atitudes do que em discursos, a gente inclusive fez uma pesquisa em 2017 de aderência a valores e a pesquisa era justamente isso, listava algumas atitudes pra ver se as pessoas reconheciam essas atitudes dentro da empresa e se elas reconheciam, se isso estava atrelado a algum valor, então o índice de reconhecimento de atitudes ética foi bem grande.

P: Mais isso da Alta administração?

R: Da empresa como um todo, mas participaram da pesquisa somente de gerente pra cima.

P: E você percebe, você diria que o envolvimento da Alta gestão, com a comunicação desses valores éticos... você acha que eles participam?

R: Eles participam, e ai como eu te disse é muito dentro, cada um dentro de sua área e suas atividades, então, por exemplo, uma coisa que nossos farmacêuticos falam muito, eu fiz uma pesquisa só de comunicação interna ano passado né, uma coisa que apareceu muito como fator que os farmacêuticos valorizam na empresa, é a ética, e no caso deles é a ética na venda de medicamentos, que a empresa a todos os momentos pede para que seja muito bem observada a prescrição, não fazer venda com a receita rasurada, sem receita, não tentar dar um jeito, pelo contrário, se surgir qualquer dúvida, ligar para o médico, eles até entre aspas apanham um pouco dos clientes, por que eles falam, não é possível, você não quer vender pra mim, não posso. E eles falam, que principalmente os que às vezes tem experiencia em outras redes, que não é toda rede que funciona assim, então que aqui eles conseguem trabalhar tranquilos, que até não estão ameaçados de perder o CRF, por conta de alguma ordem que eles recebam, ai isso chega das mais diversas áreas né, através de treinamentos, eles são constantemente lembrados a fazer isso, da própria liderança deles, então acho que a ética acaba entrando não tanto num discurso de “olha a ética é nosso valor”, mas como isso vai entrando no dia a dia, isso é o que eu percebo mais.

P: E você tem conhecimento ou percepção de que a ética de alguma forma fez parte da fundação da empresa ou não tem uma relação assim com a história da formação da empresa?

R: Tem, tem inclusive eu estava acabando de validar um vídeo que vai entrar no ar no nosso canal, que conta um pouco da linha do tempo, e uma das coisas que a gente fala muito aqui, até pra te explicar, a gente fez esse nosso relançamento de cultura e essência da empresa em 2017, e então por isso eu falo muito da cultura, dos valores. Tem muito material sendo produzido revisado, da ética, já fazia parte dos valores, das bandeiras separadamente antes da fusão, depois da fusão, a gente levou esse tempinho ai pra se reorganizar e lançar a cultura, então uma das coisas que a gente sempre fala é que os pontos em comum das empresas que se juntaram, eram a ética e cuidar do cliente, e dentro do cuidado com o cliente está muito esse cuidado ético de vender o medicamento correto, prestar atenção no tratamento, de não tentar trazer nenhum produto que não seja adequado para o cliente, isso aparece nos nossos vídeos, aparece em linhas do tempo.

P: E me diz uma coisa, como a atuação de vocês é muito pulverizada, você acha que essa questão dos valores éticos, elas ficam mais fortes na matriz ou você acha que essas outras unidades conseguem também ter uma aderência a esses valores éticos?

R: Sim, eu acho que principalmente nas lojas, por conta disso que eu te falei de atendimento a legislação de seguir as regras direitinho, é bem disseminado. Na verdade, o trabalho que a gente vem fazendo é muito o contrário, é grudar os valores e cultura nas atitudes que eles já têm, é dizer “olha, você percebeu que isso é ética?”.

P: E você acha que o papel do gestor nesse processo tem muita relevância?

R: Sim, sem dúvida, inclusive dentro dos nossos treinamentos a gente tem desde do ano passado trazido o papel do gestor de mostrar que ele é um canal de comunicação também.

P: E em quais circunstâncias que a área de comunicação interna é acionada para tratar de questões éticas, envolvendo funcionários?

R: Coisas mais pontuais você diz?

P: É... tem um comitê de ética?

R: Tem.

P: É esse que vocês não fazem parte?

R: Isso, a gente não faz parte.

P: E quando tem alguma questão ética envolvendo funcionário, entra a área de Comunicação em algum momento?

R: Quando eles entendem que é necessário a gente dar, digamos, uns toques de comportamento, obviamente sem citar situações, nomes, aí a gente é acionado pra criar peças ou matérias em revistas enfim, o que for adequado com a situação, então existe sim esse acionamento às vezes.

P: E se você tivesse que descrever, o que você diria que a empresa entende como ética?

R: Garantir que a gente esteja agindo sempre da forma correta, não importa a consequência, então digamos, “olha se a gente fizer assim a gente vai vender mais”, então a gente não vai vender mais, olha se a gente contratar um fornecedor...

P: Você acha que para empresa isso é ética?

R: Sim, se a gente contratar um fornecedor assim ou assado sem fazer a concorrência vai ser mais rápido, não vamos fazer as tomadas de preços, conversar com todo mundo o que precisa, então na minha visão isso é muito o que é ético para empresa, é dormir de fato com a cabeça no travesseiro sabendo que vindo uma auditoria a gente não vai ter nenhum problema, mesmo que isso algumas vezes deixe a operação mais lenta um pouco, alguma coisa desse tipo.

P: E pra você... o que é ética pra você?

R: Pra mim, pra mim tem um pouco menos esse sentido de leis, mais tem muito esse sentido também de estar com a consciência tranquila sabe, é muito em relação a atitudes das pessoas, eu sou muito do “não faça com o outro o que você não gostaria que fizesse com você”.

P: Se você tivesse que dizer, quando o assunto é ética, qual a principal contribuição da comunicação interna?

R: É ajudar a disseminar esse valor, explicar mais, um pouco mais para as pessoas o que é a ética, onde reconhecer essas atitudes, onde reconhecer situações de lemas éticos.

P: E você vê que isso pode vir proativamente da comunicação interna, ou sempre atendendo demandas que são trazidas de outras áreas?

R: Acontece nas duas situações, tem essas demandas específicas como eu já comentei e tem dentro dos valores, como a gente está sempre trabalhando eles, a gente também sugere muita coisa pra eles.

P: No processo de seleção dos funcionários tem alguma abordagem para tentar identificar essas questões éticas?

R: Aí eu não sei dizer.

ENTREVISTA 10

Nome da entrevistada (fictício): Ariana Soares

Tempo de empresa: 7 anos e 6 meses

Formação: Publicidade e Propaganda

Formato da entrevista: Telefone

Data de realização: 11/01/2019

P: Qual o nome da sua área?

R: Minha área é Marketing Institucional.

P: E você reporta para quem?

R: Eu reporto para o diretor de Marketing.

P: E hoje qual é o tamanho e distribuição da equipe?

R: Na verdade, tem o diretor de Marketing. Na verdade, ele é o diretor de Marketing e Comercial. Então nós vamos focar no Marketing obviamente, ele tem duas grandes estruturas abaixo dele: Marketing Comercial, a gente é dividido dessa forma, e Marketing Institucional. Eu sou responsável pelo Institucional e minha área abrange Comunicação Interna, Comunicação com Cliente, Comunicação Externa com todos os *stakeholders* e Assessoria de Imprensa.

P: É Gerência?

R: Sim, corresponde a gerência. É uma gerência *hatch*, porque cada área tem seu próprio gerente. Então, eu tenho gerente de assessoria de imprensa – são 2, tenho a coordenadora de comunicação interna, uma coordenadora de comunicação com cliente e agora estamos vendo patrocínios esportivo e cultural, que é outra coordenadora.

P: Atualmente tem para funcionários algum projeto vigente que trata de questões éticas?

R: A gente tem um cronograma que segue junto com a área de auditoria interna e *compliance*, na verdade mais na área de *compliance* hoje, então a gente faz esse calendário para o ano inteiro, onde uma vez por semana eu faço uma divulgação sobre o tema. Esse cronograma, todo mês, eu tenho um tema diferente a ser abordado, e naquele

mês eu faço, no mínimo, 4 matérias sobre aquele tema. Pode ser matéria, TV corporativa ou alguma ação física. Aqui temos diversas modalidades, por exemplo, posso colocar alguma coisa no papel de bandeja do refeitório, ou adesivação na escadaria do prédio, ou dentro dos elevadores, banheiros, então naquele mês eu trato aquele tema com os colaboradores. Esse cronograma faz parte, inclusive, temos tudo comprovado, faz parte do processo “Pro-Ética”, estamos dentro do ISE. Somos a única deste mercado que faz parte do Índice de Sustentabilidade do Bovespa, então, todo esse controle é feito inclusive por auditorias externas.

P: E Agora está acontecendo alguma campanha que trate de questões éticas, alguma comunicação?

R: Sim, esse mês, geralmente todo mês de janeiro, a gente trata brindes, que é o mês onde que a gente recebe maior volume de demanda.

P: Como é a interação entre comunicação interna, recursos humanos e *compliance*? Quando o tema é disseminação de valores éticos, tem uma interação entre essas áreas? Como funciona?

R: Tem, total. O DH (Desenvolvimento Humano) talvez seja meu maior cliente, em todos os aspectos, não só neste, obviamente. Então, a gente tem uma analista dentro da área de comunicação interna que presta atendimento exclusivo para esta área. E o volume é tão grande que ela tem reuniões periódicas, acredito que uma, duas vezes na semana, no mínimo, para conseguir dar vazão a todos esses projetos.

P: Tem algum tipo de comitê? Comitê de ética?

R: Temos, mas o marketing não faz parte. Quem faz parte é a presidência.

P: Minha questão principal era justamente esta, se a comunicação fazia parte...

R: Não, do comitê de ética, não. Fica restrito à auditoria, presidência, acredito que jurídico.

P: Tem alguma circunstância em que a área de Comunicação Interna é acionada para tratar de questão ética envolvendo funcionários?

R: Não diretamente, a não ser assim, com raríssimas exceções, por exemplo, se tivermos alguma acusação de assédio moral e essa acusação envolve redes sociais. Temos todas as

ferramentas de marketing aqui que a gente consegue contribuir na apuração dessa acusação, por exemplo, para ajudar a área de *compliance* a verificar se aquela acusação procede ou não. Mas assim, são casos completamente específicos. Eu não tenho nenhuma atuação direta com a área. Eles vão, apuram, tratam, a não ser que a gente consiga contribuir de alguma forma.

P: Talvez também com a criação de alguma campanha decorrente de algum resultado da percepção desse comitê sobre algum tema. Existe isso?

R: Sim, existe total. Por exemplo, neste exato momento a gente está fazendo uma campanha com os resultados de um programa que a área comercial foi a área que mais apresentou saldos. Então, como na verdade eu respondo na estrutura comercial e marketing, inclusive a minha área, claro que eu não sou diretamente do comercial, eu tenho atividades específicas, mas o diretor é o mesmo, como a gente tem os corretores, são funcionários terceiros em sua maioria, e a gente está em mais de 155 cidades, claro também por uma questão quase que óbvia de volume que a gente tem, a nossa área foi a mais impactada, então eles nos chamaram porque a gente está fazendo uma série de comunicações que nesse momento está em fase de aprovação, agências, criação, etc, para os diversos públicos sobre esse tema, por exemplo, como evitar que o cliente caia em alguma fraude proposta pelo corretor. Então tem toda uma comunicação para o cliente. Como evitar que o próprio corretor entre na empresa se ele já tiver outros casos de fraude em outras empresas? A gente envolveu o jurídico e DH. Então, tanto está mexendo no nosso contrato com essas pessoas e tanto no processo seletivo. E comunicação, por exemplo, dentro do nosso *stand* de vendas, que fica mais interno, nos nossos murais, etc, refeitório que ficamos um pouco mais agressivos do que com cliente. Para o cliente é “tome cuidado, pague somente boletos gerados pela empresa”. Coisas assim, enquanto pro corretor não “a empresa é uma empresa ética, caso as informações cedidas por você para clientes ou para própria empresa não sejam verídicas você pode ser acionada na lei tal”. Comunicação para os diversos públicos.

P: E quando entra um novo funcionário, como vai ser o contato dele com o tema ética? Ele acabou de entrar, ele recebe alguma coisa? Participa?

R: Recebe. Ele tanto tem que fazer um treinamento *online* obrigatório.

P: Para todos os níveis?

R: Todos os níveis. Se ele tem cargo de liderança, ele passa por um teste de ética que é *online*, mas isso na verdade faz parte do processo seletivo, é uma das últimas etapas. E a gente vai ter diversos casos de pessoas que não foram contratadas que não passaram no teste. Já tentamos barrar antes.

P: Pra ver se já tem aderência antes de entrar?

R: Isso, antes de entrar. Na verdade, tem uns 4 anos que implementamos o teste antes. 4 ou 5 anos.

P: E também tem o código de ética que ele assina?

R: Tem o código. Se ele é líder, ele recebe um catálogo que a folha é de um fichário, ele recebe fichas, novas fichas, com novas informações, coisas que vão sendo atualizadas, então tem o código oficial e mais essas fichas que a gente distribui só essas fichas. Ele só vai colocando dentro. Então, o líder é a pessoa responsável por disseminar essa informação. É claro que o código oficial também fica disponível na intranet para qualquer colaborador. Mas essa é uma forma de ele ter como carregar, ir em uma reunião tratar do tema e tudo mais. E todos os funcionários quando entram são obrigados a ler o código, a fazer também o treinamento do código de conduta e tem a assinatura *online*. Todos eles, do pedreiro ao presidente.

P: Como a atuação de vocês é muito pulverizada, você acredita que em outras unidades de negócio, nas filiais, se consegue ter essa continuidade?

R: A gente está inserindo com mais intensidade há pelo menos uns 3 anos, talvez no primeiro ano que a área de *compliance* foi criada, existia uma preocupação de colocar as coisas para funcionar. No segundo ano quando voltamos pra ver, realmente em várias obras, por exemplo, a gente tinha o material, tinha produzido o material, e a equipe de engenharia, por exemplo, não tinha impresso os cartazes, não tinha feito as coisas, não estavam nos devidos lugares. E aí no segundo ano já foi uma grande preocupação de como manter esses controles. E aí na verdade acho que a gente tem uma metodologia interna que é muito eficaz que acabamos replicando de um outro processo que já tínhamos anteriormente, que era de controle de alojamentos e refeitórios para esses colaboradores que era um processo de medicina do trabalho, então a gente tem uma ferramenta interna que chama *Podium* e algumas pessoas tem acesso a essa ferramenta, pessoas mais estratégicas, e também, a equipe de ponta do DAE que responde pra medicina do trabalho.

E aí uma vez por semana essas pessoas tem que tirar foto na frente da comprovação com o jornal do dia e publicar a foto no *Podium*. Então, esse é um controle periódico que a gente já faz há um ano e meio que estamos cobrando e aí a gente entende que deu um *upgrade* mesmo.

P: Você tem essa percepção que vem numa crescente?

R: Com certeza, porque, inclusive, como consequência, aumentou o número de acionamento do canal confidencial, por exemplo, que hoje nós somos 24 mil colaboradores, sendo 18 mil de obra, ou mais, talvez. E aí muitas vezes tem processo com empreiteiro ou qualquer coisa do gênero, e hoje esses colaboradores tem muito mais acesso digamos ao escritório, porque eu tenho plaquinhas nas obras, se viu alguma coisa irregular, se você não está satisfeito ligue no número tal, então esse número aumentou consideravelmente. A gente tem o código de conduta que a gente chama de “Códigão”, que a gente fez uma releitura do código de conduta, com uma outra linguagem, então a gente fez um bonequinho, para que praticamente todo o código fosse contado em história de quadrinhos, ele é gigantão assim, tipo formato A3, todo plastificado e fica preso numas correntes no refeitório. Então, a pessoa pode consultar como fosse história em quadrinho, com uma leitura muito mais simples e tudo mais, a gente fala tudo que tem que falar, tudo que eles precisam saber, mas numa outra linguagem.

P: Qual você considera o principal canal de comunicação interna de vocês?

R: Depende, por exemplo, a intranet é o nosso principal canal de comunicação nos escritórios, então pra um certo público não tenha dúvida que essa é a nossa principal ferramenta.

P: Mas como tem bastante funcionário na obra...

R: A obra é isso daí, tem mural. A gente tem um jornal que é trimestral que chama *Direto da obra*, e a gente também tem uma linguagem bem mais simples, é como fosse um formato super, tem muitas imagens, menos texto, a área de *compliance* tem uma área específica, pelo menos 4 vezes no ano a gente sai com matéria sobre o tema. Então assim, são diversos canais, não sei se dá pra falar que na obra é um só, porque é uma realidade bem diferente. Aqui não, a gente tem intranet, TV corporativa, TV em todos os refeitórios, está na cafeteria de todos os andares, está na frente das TVs, dos elevadores, o tempo todo, a pessoa não tem como falar que ela não viu, não tem.

P: Como é o envolvimento das lideranças? Como você vê o papel deles nesse processo? Como você enxerga isso?

R: Consideramos sim, na verdade, cada vez mais, e aí são processos que vem junto com DH, a gente vem dando a responsabilidade na verdade para a equipe de liderança, então por exemplo, quando a gente lançou o programa de integridade, se não me falha a memória deve ter uns dois anos, a gente fez um evento em Belo Horizonte com palestrante e tudo mais, com transmissão simultânea para o Brasil inteiro, então a gente tinha mais de 2 mil pessoas plugadas ao mesmo tempo assistindo a palestra e as orientações do presidente e tudo mais e, desde então, eles assumiram a responsabilidade, a gente também reviu quem tinha o código, quem tinha entrado na empresa e já tinha perdido, e aí mandamos para o Brasil inteiro, então todo mundo teve que preencher o formulário falando se tinha lido ou não o código, a gente remandou, eles sabem que a responsabilidade é deles, eles têm esse papel muito forte.

P: Você sente que tem um envolvimento da parte das lideranças?

R: Eu não consigo te mensurar isto, porque aí talvez seria necessário falar com a área que cuida do processo. Eu disparo as informações e defino os meios, essa mensuração eu não tenho como ver. Agora assim, de novo, aqui no escritório sim, eu vejo todo muito engajado. Eu não consigo afirmar que a equipe de produção, qual o envolvimento dessas pessoas com a equipe, porque quem eu acho que acaba fazendo esse papel é mais o DAE, no caso de obra, do que a liderança.

P: Mas na sua percepção, os líderes se sentem incumbidos dessa responsabilidade de transmitir os valores éticos?

R: Sem dúvida. A gente acabou de fazer uma pesquisa ano passado, longa, foram mais de 6 meses de pesquisa, com a Fundação Dom Cabral, onde a gente escutou desde a base até o presidente, o Conselho de administração da empresa porque a gente estava reescrevendo o propósito da empresa. Então a gente achou necessário ouvir todo mundo. E aí a gente teve não só pesquisa *online*, como pesquisa quali. Então foram formados mais de 37 *focus group* em todo o Brasil. Fomos em todas as regiões do Brasil – Centro-Oeste, Sudeste, e agora estamos no Amazonas, então fomos em todas as regiões ouvir pessoas desde o pedreiro até analista, enfim todos os níveis hierárquicos. E aí nos deixou muito feliz o fato de ética ser um tema que é recorrente espontaneamente dos colaboradores daqui. Isso deu orgulho em todo mundo aqui. A gente sabe que depois da Lava-Jato existe uma

confusão muito grande de construtoras. As pessoas não sabem o que é construtora de empreendimentos, construtora de grandes empreendimentos que tem licitação com o governo, então a gente sente que está no mercado que é desfavorável pra isso, mas aqui dentro é impressionante, a gente tem milhares de narrativas que “ah, a gente dá o habite-se em 6 meses, se você pagar tanto, te passo na frente. A resposta vai ser sempre não, sempre não”. E isso foi narrado de novo por todos os níveis, tanto foi que isso na hora que a gente foi fazer o propósito, isto está no DNA da marca e esse ano a gente lança uma nova marca e ela vai estar dentro dos nossos pilares. Faça a coisa certa, porque foi assim que a gente chegou até aqui e é assim que a gente pretende continuar sendo a maior da América Latina.

P: E com relação à alta administração, você acha que a ética também faz parte dos discursos deles?

R: Principalmente deles, todos os discursos. Não tem um discurso, por exemplo, que não comece falando sobre esse tema. Ele me brifa campanha institucional diretamente, ele sempre que a gente precisa fazer campanha sobre ética, eu falo que a gente não tem que falar que é ético, que coisa chata, que sou honesto, mas ele fala que no Brasil tem que falar. Então isso faz parte de todo discurso dele, sem exceção.

P: A ética tem alguma relação com a fundação da empresa? Por que ter escolhido a ética para constar entre os valores? Tem alguma relação com os primórdios de fundação da empresa?

R: Isto eu não sei te falar.

P: Eu queria saber se isso também tem relação com a fundação de vocês ou veio mais pelo desenvolvimento do negócio?

R: É desde lá de trás. Na verdade, de novo, até nesse caso, nem no discurso do próprio presidente, porque a empresa tem 40 anos e ele era muito novo, e muitas vezes quando ele vai narrar sobre esse momento acho que era outro raciocínio. Quando você escuta dos colaboradores que estão aqui há 30 anos, há 35 anos, tem gente que...até hoje tem o número 2. Na verdade, o presidente é o número 1 e tem o funcionário de número 2, na verdade, ele é o primeiro funcionário de carteira assinada e está aqui até hoje. Ele tem 39 anos de empresa. Quando a gente escuta deles a forma como sempre se conduziu as coisas e como isso sempre foi feito, é de forma pioneira lá traz, o fundador já falava em ter

previdência privada, já incentivava as pessoas a comprarem ações, ninguém nem sabia o que era bolas de valores, e ele sentava com todo mundo, fazia reunião, e falava que era o que a gente ia preferir, que era o que ele gostaria de ser porque tinham várias regras internacionais que regiam as empresas, e empresas sérias, então como essas empresas iam crescer, enfim, você escuta as pessoas falando sobre ele, sem dúvida, sempre esteve presente.

P: Vocês têm um canal de denúncia de ética, é interno ou externo?

R: Externo.

P: Só uma dúvida que eu fiquei, na verdade esqueci de te perguntar, quando você falava dos novos funcionários, depois desses processos, desses materiais que o novo funcionário recebe, você considera que depois desse processo inicial, como que ele vai ter acesso a informações de valores éticos, como você vê isso?

R: Foi aquilo que comecei te falando, na verdade a gente sai com matéria sobre o tema uma vez por semana.

P: Então é pelos canais de comunicação?

R: Pelos canais de comunicação. Todos os canais, então estou olhando agora lá pra cafeteria, a gente tem uma cafeteria em cada andar. Então, todas as cafeterias estão plotadas, por exemplo. A gente muda as plotagens periodicamente, mas coincidentemente as plotagens atuais são sobre esses temas, a gente usa adesivo em escada, a gente usa todos os computadores divulgando programas de integridade, e temos papel de bandeja nos refeitórios, enfim, muita coisa.

P: Se você tivesse que dizer qual o papel da comunicação interna quando o assunto é ética na empresa, qual você diria que é?

R: Acho que é garantir que todo mundo conheça não só os seus direitos, mas os seus deveres dentro da empresa.

P: Se você tivesse que descrever, o que você diria que é ética para a empresa?

R: Fazer sempre o que é certo, a gente sempre usa esse termo, deu dúvida não faça, deu dúvida, pergunte. Só faça se você tiver certeza que vai dormir com a cabeça tranquila no travesseiro.

P: E para você, o que é ética?

R: Pra mim também é isso, porque depois de 8 anos mastigando isso, mas eu acho que é por aí mesmo, e a gente está vivendo num mundo muito louco, onde você não pode acreditar em ninguém, entra governante, sai governante, você tenta acreditar em alguma coisa até que apareça alguma coisa e é extremamente decepcionante. Eu morei muitos anos fora do Brasil e me assusta não poder confiar em ninguém, e não à toa eu estou sete anos e meio na empresa, porque aqui é uma empresa que eu realmente tenho total tranquilidade, eu sei que eu vou fazer meu trabalho e que vai ser sério e eu não tenho hoje contatos com fornecedores que tentam dar um jeitinho em nada, que falam “vamos resolver do jeito brasileiro”, aqui a gente não resolve do jeitinho brasileiro, estamos sempre pautados nas principais regras de conduta e ética. Então é tranquilizador.

P: Uma última pergunta, você acha que hoje tem alguma área que seja a responsável pela ética na empresa?

R: Sim, sem dúvida a área de *compliance* tem essa responsabilidade, talvez seja a grande meta deles a de garantir também de diversas formas e, inclusive, me cobrando, cobrando a área de comunicação interna, que todos os processos sejam feitos da melhor forma. Só que eles cobram de comunicação interna, da engenharia, da área comercial, da área de suprimentos, então na verdade é como se eles fossem condutores dessa corda.

ENTREVISTA 11

Nome da entrevistada: Dionísio Branco

Tempo de empresa: 12 anos

Formação: Publicidade e Propaganda

Formato da entrevista: Telefone

Data de realização: 21/01/2019

P: Então Thiago, como eu comentei com você o estudo que eu estou conduzindo é o meu projeto de mestrado e ele trata da comunicação de valores éticos em empresas do Novo Mercado. Meu interesse no estudo não é citar nomes de empresas e nem citar nomes dos profissionais, é mais realmente tentar obter essas informações para tentar traçar uma fotografia desse meu objeto. Então não vai ter citações nem de nomes de pessoas nem de empresas, tá?

R: É engraçado, as empresas em geral, eu não sei assim, eu percebo que as empresas em geral preferem que não citem seus nomes né? Eu não sei se são boas táticas né...

P: Quando a gente fala de ética, as pessoas, as empresas buscam essa asseguarção, algumas mais, outras menos, mas de qualquer forma como nosso objetivo específico é acadêmico...

R: A empresa de praxe pede pra não informar, não só ética, vários... a gente responde assim, várias áreas, esses sempre pedem pra manter o sigilo, pedem para assinar uma cópia, pra poder compartilhar, enfim.

P: Inclusive se você quiser depois eu posso te formalizar, eu tenho né, um comunicado mesmo que eu tenho, e eu passo para as empresas porque eventualmente pode precisar e lá fala também da confidencialidade, então, e aí pra conduzir a entrevista eu tenho um roteiro né, é semiestruturado mas é um bate papo mesmo, então não tem certo ou errado, é realmente pra tentar entender como vocês conduzem essa temática aí internamente, tá?

R: Eu não tenho uma aplicação de um questionário digamos.

P: Há quanto tempo você está nesta empresa?

R: Eu estou há doze anos.

P: E sua área de formação qual é?

R: Sou publicitário. Fiz pós em Administração de Empresas, em Assessoria de Comunicação e estou concluindo uma de Gestão de Pessoas.

P: Bacana, e hoje a sua área se reporta pra quem?

R: Diretoria de Desenvolvimento Organizacional que engloba Recursos Humanos, Saúde do Trabalho, Gestão de Resultados, Estratégia e Gestão é o nome da área, desculpa, Estratégia e Gestão, Sustentabilidade e Administração de Pessoal.

P: E hoje como que é a sua equipe, como ela está distribuída?

R: Eu tenho 6,7, 8 pessoas na equipe, eu e mais oito, eu tenho três mais voltados pro jornalismo, três mais voltados para a área de design e dois mais coringas.

P: E me diz uma coisa, hoje tem algum projeto de comunicação interna que trate de questões éticas voltado para funcionários na empresa?

R: Sim, eu vou falando aqui e você vai anotando, já está com alguns anos, uns cinco anos, ela fez um trabalho de revisão de estratégia onde ela revisou os valores que atualmente estão vigentes, entre eles, ética é um, mas já tem um bom tempo, que a gente tem um veículo aqui, que é código de ética, se não me falha a memória, ele é de 2009, deixa eu perguntar pra uma pessoa aqui que ela tem a data. Ela está subindo uma informação, talvez ela tenha o número...

P: Tá bom...

R: Olha, eu acho, ninguém tem o número exato aqui, mas eu acho que uns oito anos que a gente tem o código de ética, desde que nós implementamos esse instrumento, como uma parte de boas práticas de governança em função também da nossa, a gente abriu o capital, se não me engano foi 2006, 2008, foi por aí, assim que a gente abriu o capital a gente implementou as exigências, e ai se eu não me engano, foi logo depois, foi 2009, desde 2009 que temos o Código de Ética, então a gente fez o código de ética, distribuiu o código de ética e teve todo um movimento de treinamento dos colaboradores, no entender o que aquele código significava, todo aquele treinamento de comunicação na época né? Das pessoas, explicar os principais temas, então teve esse início de campanha com treinamento, e ele passou a ser um documento entregue, todo o colaborador que entra na empresa ele recebe lá o treinamento em cima de uma versão mais resumida e o código de

ética, e de lá pra cá, todos os anos a gente divulga nos meios, nos veículos internos de comunicação, com foco nos principais pontos do código de ética, então a área lá de *Compliance*, que assim, faz esse gerenciamento, fala assim “a gente está sentindo aqui que o pessoal está abrindo muita questão de assédio, vamos esclarecer o que é assédio”, a gente faz uns cartazes, alguma campanha sobre isso, mas em geral é uma campanha que tem uma frequência baixa, mas de longa duração, ela não tem picos, entendeu? Todo, assim, eu te garanto que todo mês há uns bons anos, a gente divulga, a gente, depende do veículo né, por exemplo, os murais a cada dez dias, a intranet a cada tantos dias, sempre, todo mês, eu tenho a divulgação do mural, da intranet, nos e-mails, sobre pontos do código de ética, entendeu?

P: Entendi.

R: Pontos diversos, desde compartilhamento de senhas, desde como, a gente não pode aceitar brigas.

P: Você diria que essa campanha que tem o foco no código de ética, é a principal ação que trata de questões éticas para funcionários?

R: Eu não me arriscaria a dizer que é a principal porque tem uma governança por trás disso, que eu acho que é o que dá mais embasamento para o negócio, por exemplo, existe um Comitê de Ética, que se reúne, se não me falha a memória, a cada três meses, vou confirmar, rapidinho, é mensal.

P: E a comunicação participa?

R: Não, não participa não. Mas depois da reunião eu sou demandado, então só pra confirmar é mensal. Então todos os líderes se reúnem, a gente contratou uma empresa, uma auditoria externa, então são as maiores, as melhores, empresas grandes, que recebem essas denúncias, elas tratam, elas encaminham para as pessoas aqui dentro para que possam fazer a investigação, que dão o retorno para as pessoas caso elas tenham se identificado, mas aqui as pessoas, ninguém eu soube que tenha usado o código de ética com o intuito de denúncia. Por outro lado, eu já vi muitas pessoas que saíram da empresa porque tiveram atitudes antiéticas, foi investigado, apurado, constatou-se que era real e eles são desligados. Então todo mês esse comitê se reúne pra ver, para fazer um acompanhamento das denúncias que estão abertas, estão ali sendo feitas, e daí, a partir da temperatura que eles vão sentindo, vão sendo demandado.

P: Vai respondendo as demandas? O comitê quando identifica essa necessidade, eles te acionam e você trata isso?

R: Isso, como eu te falei, como é uma campanha que tem baixa frequência, digamos assim, ela não é assim três meses intensos, isso lá no início, quando lançou, hoje é meio que padrão, então é fácil a gente fazer qualquer adaptação. Esse tema aí, por exemplo a pessoa está fazendo negociação e é parente ou tem parente que trabalha, com senso de interesse, “olha isso está aparecendo muito no nosso código de ética, acho que isso aqui é um que a gente está investigando e está aparecendo muito”, vamos lançar uns três cartazes sobre isso, a gente pode fazer isso sem problemas.

P: O outro ponto que eu ia te perguntar, você já começou falar mais ou menos, era sobre a interação das áreas Comunicação Interna, Recursos Humanos, *Compliance*, então eu já percebi que tem né, você me corrige se eu tiver errada, tem essa interação...

R: Tem, tem sim, os diretores que participam do Comitê de Ética, são os diretores da área de Desenvolvimento Organizacional, que é a minha, e normalmente envolve muita gente sim, o RH por exemplo está em todas, a área de Sustentabilidade, a minha área, está envolvida nisso, tem a diretoria de Auditoria, Riscos e *Compliance*, que é a diretoria que cuida da maioria das coisas, tem a Auditoria Jurídica, então essas são as áreas que estão sempre nessas reuniões e tratam desses assuntos.

P: Então quando o tema é ética, tem uma sinergia frequente entre essas áreas?

R: Exatamente, toda a divulgação nossa, é quase que regra, ela tem lá, denúncia, críticas e sugestões, seguem abaixo os canais éticos, são gratuitos e sua identidade sempre será preservada.

P: E me diz uma coisa, com relação aos novos funcionários, como que é a primeira comunicação com eles sobre questões éticas, ele acabou de entrar, o que ele recebe, como é tratado?

R: Então, como eu falei, desde que a gente implementou o Código de Ética, eles recebem esse treinamento, o mesmo treinamento que a gente recebeu na época da implantação, todo colaborador novo recebe treinamento, em todas as unidades.

P: Todos os níveis?

R: Todos os níveis, todos os níveis. Auxiliar de produção, todos eles, auxiliar de produção é nosso cargo de entrada, assim é o cargo mais operacional que nós temos, o cara vai entrar como auxiliar de produção, recebe o código de ética, o treinamento, ele assina, é comum, então assina um termo que recebeu, destaca e entrega na empresa e isso fica guardado na pastinha dele. É um negócio meio antigo, mas acontece.

P: E depois disso como ele tem conhecimento das práticas? Dos assuntos éticos?

R: No treinamento ele tem já uma, ele já tem um conteúdo sobre isso, até do Código de Ética para ler, mas ali já são apresentados os principais pontos, aí depois ele vai trabalhar, aí o trabalho é comigo, com a Comunicação digamos, à medida que ele vai convivendo aqui com a gente ele vai ter acesso aos veículos de comunicação. Um fato importante é que assim, esporadicamente, eu diria, duas vezes ao ano, ou uma vez ao ano, aí também depende um pouco da demanda da área, a gente faz um reporte de uma espécie de prestação de conta, por exemplo, como a gente fechou 2018, nossa revista corporativa, que é para os funcionários, nossa primeira edição vai ter na busca lá de prestação de contas, nós temos 200 denúncias de 2018 das quais essas tantas % foi assédio, tantas % foi roubo, tantas % foi isso, aí tem as classificações dos tipos, crises, coisas assim, de conduta, saldo de conduta ética, Dessas, tantas foram investigadas, tantas foram encaminhadas para medidas administrativas, tantas deu demissão justa causa, tantas foram inconclusas, então tem isso.

P: Essa prestação de contas...

R: Tem, uma vez por ano a gente faz isso tá? E a gente percebe que todo ano sobe o nível, o número de quantidade de denúncias, no início era 80, depois passou para 110, o outro ano 130, 150. Então assim, é algo que vai subindo tá, na nossa experiência, o que que acontece, no início tinha muito receio, muito medo da pessoa fazer a denúncia e ser identificada, mas como a gente está falando de cultura e realmente não é algo da noite pro dia, a gente costuma dizer que as pessoas foram experimentando, a gente foi comunicando, eles foram vendo que não tinha nenhum tipo de retaliação. Agora assim, a gente sente a necessidade de que mais pessoas se identifiquem, porque se você fizer a denúncia lá, olha eu sou Fulano, eu faço a denúncia e tananá, a empresa que a gente contratou, por contrato não pode, ela não pode informar quem é a pessoa, e como eu falei, nunca ninguém foi demitido por ter denunciado.

P: Aumentou né, significativamente ao longo dos anos...

R: É isso mesmo, são 712 é um número bem alto, ao longo do ano dá um trabalhinho.

P: Eu imagino, e Dionísio, hoje você diria que tem uma área responsável pela ética na empresa?

R: Eu sinto vontade de dizer que é o RH sabe, mas eu ainda acho que é a área de Riscos e *Compliance*, Auditoria, porque eles que acompanham, eles que movimentam isso aqui dentro, sabe.

P: E se você tivesse assim que resumir qual é a principal contribuição da comunicação interna quando o assunto é ética, o que você diria?

R: Eu acho que é estimular que os colaboradores atuem como parceiros da empresa, identificando essa torneira aberta de dinheiro que vai embora, então é estimular a participação. Estimular, na verdade, estou falando do canal ético, é estimular o conhecimento do que é ético, quais são as posturas éticas para que elas sejam cumpridas e realizadas, temos uma informação bacana aqui que o nosso código ético ele não é muito assim, não faça isso, não faça aquilo, muito determinante, ele é mais inspiracional, inclusive tem alguns momentos dele que fala assim, olha se você perceber que alguém, em alguma situação, está ferindo os princípios aqui adotados, mesmo que eles não estejam descritos, denuncie, está entendendo? Tem uma lógica né, assim eu roubei, roubar não, eu tive uma atitude que não está descrito lá, então não posso ser acusado, não nesse caso se na essência ele ferir, já é tomado, a gente tem esse entendimento.

P: E você diria que hoje tem um envolvimento da alta administração com esse assunto? É parte do discurso das lideranças? O que você percebe com relação a isso?

R: Assim, temos o presidente, o vice presidente, os diretores, gestores corporativos, eu diria assim, que até o nível de Diretoria, o nível de Diretoria é o grande incentivador disso, eles também reportam para o vice-presidente esses canais éticos, esses dados que eu te falei, mas os diretores são os grandes embaixadores da ética, sim, faz parte do discurso, sempre que possível eles estão falando isso, isso não é algo que está só no mural não, está também no discurso dos nossos diretores, já tivemos gestores que foram demitidos, que passaram dos limites em alguma situação dessa e então eles se cobram também, sabe? O nível de Diretoria, o nosso Comitê Executivo ele é bem atuante em participar da realidade do dia a dia mesmo. Eu vejo que isso realmente é tratado seriamente, compreende os

riscos que tem para o negócio, é reportado para eles também esses números, uma frequência maior do que para o geral.

P: E me diz uma coisa, a ética fez parte da História da empresa em algum momento? Tem esse vínculo?

R: Eu diria que não tem uma ligação tão clara, acho que realmente foi um... a gente tem um..., o nosso herói, quando ele entrou no negócio ele impulsionou. Quando ele entrou no negócio, ele era conhecido por ser empreendedor, por ser simples, ética não era um negócio que estava assim, não estou falando que ele não era ético, não era uma coisa assim que estava impregnado nele, nós todos admirávamos ele porque ele era um cara muito correto, ele sempre foi muito correto, mas eu diria que seria um pouco misto, sabe, primeiro viria empreendedor, simples e correto, fica ali na terceira, não na primeira, não sei se você está querendo dizer que foi construído em cima da ética, não, era uma característica dele que vinha em segundo plano. Mas como a gente entrou no Novo Mercado, a gente teve que assumir de vez essa pegada. Agora assim, você vai ver também que a gente nos últimos cinco anos, a gente teve dois momentos de crise, crise de imagem com relação a denúncias de corrupção, coisa nesse sentido, só pra você ter uma ideia, no ano passado, se não me engano março, abril, a gente foi citado em uma das investigações, não sei o nome dessas operações que tem o nome bem interessante, e aí nós fomos citados, Polícia Federal veio aqui na empresa, isso é notícia, você vai encontrar na internet, investigou, levou computadores, isso deixou todo mundo muito chateado, muito apreensivo, porque não combina com a gente assim, foi um negócio assim que choca, a gente sempre faz tudo muito certinho, conforme a lei, a lei às vezes é até questionável, injusta, mas aqui é tudo muito certinho, sabe, colaborador quer fazer acordo, pra você ter uma ideia, “me demita, não sei o que, infelizmente não acontece”, porque isso é uma fraude, você vai querer lá o seguro desemprego, então se você quer mudar de emprego é uma escolha sua, vai em frente, então é tudo muito certinho, quando teve essa denúncia aí, a gente ficou muito chateado, fica estranho, e felizmente, está com menos de um mês aí, foi instalado um comitê de investigação aqui dentro, contratado, e foi provado que não teve nada. Foi mesmo assim uma daquelas, infelizmente está acontecendo hoje também, as denúncias não tem muito pudor em fazer acusações, denúncias, está um pouco mudado né, primeiro te acusam e você tem que provar com o pé do ouvido né, e foi provado, você entra no nosso site, em Relação com Investidores buscar os nossos fatos relevantes,

comunicado ao mercado, um deles fala sobre isso, inclusive eu mesmo passei um ano sem deletar e-mail aqui, que era uma orientação da polícia Federal, e agora eu já posso.

P: Entendi, deixa eu perguntar uma coisa, se você tivesse que dizer o que a empresa enxerga como ética, o que você diria?

R: Certo, o conceito de ética aqui está mais ligado a seguir as leis, não é bem isso na prática né, não é bem isso, mas eu diria que internamente as pessoas tem essa ideia, acho que é estar dentro da lei, fazer tudo conforme a lei apregoa, aí a gente expande isso para fora quanto para dentro, temos regras internas também, fazer tudo conforme as regras internas.

P: E para você, o que é ética?

R: A ética, só um segundinho... está aqui minha chefe mandando WhatsApp, tem que responder logo... Deixa eu pensar um pouquinho aqui, porque ética tem um conceito mais ligado a moral, o que, como eu posso te dizer. Ético é ter atitudes, é ter práticas né que sempre consideram o impacto na vida do grupo, do setor, da empresa, né? Então isso tem muito a ver com valores morais, se isso pode prejudicar o próximo, então andar dentro da ética seria isso, ao meu ver. Se eu ficar filosofando eu erro.

P: Vocês fazem ou possuem essas narrativas internas de ações de funcionários que foram éticas, que se destacaram, tem alguma iniciativa nesse sentido de contar essas histórias, ou de estar na memória da organização a história de ética de funcionários?

R: Olha, não é tão forte isso tá, mas já teve assim, algumas das campanhas por exemplo, elas trouxeram personagens, então de trazer algum depoimento de pessoa que teve postura ética, mas a gente não usou tanto isso na campanha de ética, já tivemos casos de vendedor que estava na rua e achou uma bolsa de dinheiro e devolveu, aí a gente conta essas histórias no nosso veículo interno, mas eu diria que não é algo assim tão explorado por nós.

P: Tá bom, Dionísio. Da minha parte eu cobri todos os pontos, a não ser que você queira colocar mais alguma coisa, mas por mim já está excelente.

R: Não, acho que é isso, tranquilo. Só reforçando aqui da identidade da empresa, não informar e quando tiver publicado, compartilhar com a gente.