



[Motivação]

Entre no clima da sua organização e não vacile

Patrícia Bispo

Jornalista responsável pelo conteúdo da comunidade virtual RH.com.br.

Uma empresa que deseja ser estratégica precisa atrair e reter talentos, pois diante de tanta tecnologia e acesso a uma vasta rede de informações, o diferencial certamente está focado nas pessoas. Mas, para manter uma equipe de profissionais qualificados e comprometidos com o negócio é preciso conhecer o que ocorre na organização. Isso inclui saber como os colaboradores vêem a organização e quais os pontos fortes e fracos da gestão que são adotados.

Uma das formas de saber o que se passa pela mente dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho é recorrer a ferramentas como o diagnóstico de clima organizacional. Através desse processo, por exemplo, uma empresa pode redirecionar suas ações estratégicas e até mesmo neutralizar problemas corporativos que comprometam o negócio. Se por um lado, existem empresas que ainda dão os primeiros passos na realização da PCO, há outras que podem servir de exemplo, pois já utilizam essa metodologia com muita experiência. Esse é o caso da Aracruz Celulose, que em 1999 realizou seu primeiro diagnóstico de clima organizacional. Hoje, essa prática conta com a adesão espontânea de mais de 90% dos funcionários. Em conjunto com os demais processos de Gestão de Pessoas, essa iniciativa fornece importantes dados e recomendações para compor os planos de ação de RH e das diversas áreas da companhia para os anos seguintes.

A Aracruz Celulose é uma empresa brasileira, líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto. Responde por cerca de 30% da oferta mundial do produto, destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado. Suas operações florestais alcançam os Estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, com aproximadamente 261 mil hectares de plantios renováveis de eucalipto, intercalados com cerca de 139 mil hectares de reservas nativas, que são fundamentais para assegurar o equilíbrio do ecossistema. Possui escritórios de vendas instalados nos Estados Unidos, Suíça, Hong Kong e China. A Aracruz é uma das três empresas brasileiras que integram o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI World) 2006, que destaca as melhores práticas em sustentabilidade corporativa no mundo. Na Bovespa, inclui-se entre as 28 empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Atualmente, a companhia conta com cerca de 2.250 colaboradores.

De acordo com Antonio Villas Boas, diretor corporativo de Recursos Humanos da empresa, o diagnóstico de clima começou a ser aplicado em um momento de transformação e crescimento da empresa, com o sindicato de fábrica local "batendo" fortemente nas questões de trabalho e clima corporativo. Os gestores, contaminados por essa percepção, também necessitavam de algo que pudesse fornecer uma direção clara do ambiente. A cada encontro com a diretoria sempre surgiam os mesmos questionamentos: "como está o clima" e "como ambiente interno"? Naquele ano, relembra Villas Boas, definiu-se que era necessário "deixar de achar para ter certeza", e a solução natural foi partir para a realização de um diagnóstico do clima interno, início do Processo de Gestão de Clima Interno, até hoje em vigor.

"Curiosamente, olhando os resultados apontados no primeiro diagnóstico, identificamos um fato que marcou muito. Como falei, tínhamos dois atores percebendo negativamente o clima na organização: o sindicato e, conseqüentemente, nós gestores, talvez contaminados pelas pressões. Para nossa surpresa, os empregados, que mesmo apresentando pontos críticos possíveis para serem trabalhados, demonstravam que tinham uma percepção mais positiva da organização do que os dois outros atores citados", relembra o diretor de RH.

Atualmente, o diagnóstico de clima é aplicado em todas as unidades da empresa e para todos

os níveis, indistintamente. A adesão, sendo voluntária, tem sido expressiva. Na pesquisa realizada em 2005, por exemplo, a ferramenta chegou a 93% de adesão dos colaboradores. O diagnóstico interno de clima é aplicado a cada dois anos - tempo considerado pela empresa adequado para conhecer os resultados, desdobrá-los em planos de ação - sejam eles corporativos, coordenados pelo departamento de RH ou das áreas - e o mais importante para a Aracruz Celulose é acompanhá-los. Em paralelo, anualmente a organização participa das Melhores Empresas para Você Trabalhar - Guia Exame, onde segue as regras e as metodologias estabelecidas. No geral, as duas práticas se complementam e os resultados são praticamente comuns, o que assegura a confiabilidade das respostas e das pesquisas.

Desde o início de sua aplicação, a condução desse trabalho, liderada pela diretoria executiva, é coordenada pela área de RH em conjunto com a Hay do Brasil. A escolha da Hay foi natural, explica Villas Boas, pois a consultoria possui metodologia de pesquisa conhecida no mercado, de fácil entendimento e com flexibilidade para adaptar à realidade e à demanda de cada organização, além de dispor de assessoria especializada. Além disso, a consultoria possui um banco de dados com organizações similares a Aracruz, item fundamental para comparação dos resultados com o mercado, principalmente no início, onde não havia parâmetros internos de comparação. "Só a partir de 2004, definimos que estava na hora de buscar uma outra fonte de opinião, uma segunda análise. Então, começamos anualmente a participar da pesquisa das Melhores Empresas para se Trabalhar - Guia Exame, onde nesses três anos de participação estamos lá listados entre as melhores", comemora.

As fases do diagnóstico - Antes de dar início ao processo de diagnóstico de clima organizacional, a primeira preocupação da empresa é assegurar que há intenção legítima em buscar as soluções possíveis e que haverá resposta da organização sobre o resultado do diagnóstico e um plano de ação de melhorias. O segundo passo é debater e definir claramente as questões que serão levantadas, sejam essas oferecidas pela consultoria ou as específicas e consideradas necessárias para a organização.

A terceira fase de condução do trabalho é efetuar amplo processo de divulgação interna, explicando os motivos e os objetivos do diagnóstico, com isenção e transparência. Em seguida, a empresa comunica a logística, os locais, as datas, a infra-estrutura de apoio para a realização do diagnóstico. Depois dessas etapas, vem a apresentação dos resultados apontados com a maior transparência possível e, logo após, a comunicação da data de divulgação do plano de ação corporativo e dos planos de ação das áreas. Ao longo de dois anos - intervalo entre a realização dos diagnósticos - a Aracruz Celulose divulga cada ação realizada, visando demonstrar que gestão de clima é levada a sério, o que assegura a credibilidade e a adesão dos colaboradores.

O diagnóstico de clima organizacional é composto de cerca de 85 questões, agrupadas em quatro grandes dimensões, cada qual composta por fatores específicos. As perguntas feitas aos funcionários são distribuídas da seguinte forma:

- * Processos corporativos: treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho; remuneração e benefícios; segurança do trabalho; condições de trabalho, qualidade de vida; princípios e valores.
- * Estilo gerencial: planejamento do desempenho; desenvolvimento; suporte, orientação e acompanhamento; *feedback* e carreira; reconhecimento e recompensa; habilidade e justiça.
- * Gestão da empresa: clareza e alinhamento da estratégia; relacionamento externo.
- * Motivação e credibilidade: motivação (sentimento de valorização, recompensa e entusiasmo) e credibilidade (percepção das intenções e ações da empresa).

Quando questionado se a empresa enfrenta dificuldades de passar credibilidade ao processo para os funcionários, Villas Boas responde tranquilamente que a falta de confiabilidade não é questão crítica na Aracruz. Ele acredita que o segredo do sucesso nessa questão específica e que ajudou muito foram a escolha da consultoria, com credibilidade no mercado; a forma de divulgar e realizar a pesquisa, assegurando claramente as regras do jogo e; a própria metodologia aplicada, que não permite tabulação específica em áreas onde não haja pelo menos 10 respondentes. O alvo, comenta o diretor de RH, não é individual, pois em nada

ajuda. As questões e os temas pesquisados precisam ter respostas coletivas, seja da organização como um todo e no máximo, por áreas, sempre respeitadas as regras do jogo estabelecidas na partida.

Comunicação transparente - De acordo com Villas Boas, um ponto forte do processo é a divulgação dos resultados do diagnóstico, pois as regras, os resultados e os planos de ação derivados são compartilhados de forma muito transparente para toda a organização. É mostrada, por exemplo, a evolução interna ano a ano, seja para melhor ou não. Para cada questão do diagnóstico, uma a uma, é mostrado o resultado alcançado, comparado com anos anteriores e com as melhores práticas do banco de dados da Hay do Brasil. Tudo isso é tratado e divulgado amplamente em uma edição especial do Aracruz em Revista, feita a cada rodada da pesquisa e distribuída para todos os profissionais.

Além disso, é realizada uma reunião formal em cada unidade, com a diretoria executiva e todos os gestores presentes, onde se detalha os resultados globais, já sinalizando os pontos fortes e os pontos que devem ser melhorados. Depois, cada gestor conhece os resultados de sua área, reúne a sua equipe, apresenta os resultados apontados, desdobra em planos de ação da área, divulga a todos e informa a evolução periodicamente. Além dos planos de ação específicos das áreas, os pontos de melhoria comuns a toda organização vêm para o RH, que coordena o comitê de gestão de clima, onde é desenvolvido plano de ação corporativo para os próximos dois anos, submetido e aprovado pela empresa, e amplamente divulgado a todos. O processo de gestão de clima também pode ser acompanhado pela *Intranet* da empresa.

Em relação às dificuldades que a Aracruz Celulose enfrentou, ao implantar o diagnóstico de clima organizacional, o diretor de RH explica que após a decisão inicial de se fazer a pesquisa de clima, a companhia ouviu as experiências de empresas que já haviam iniciado o mesmo processo. O primeiro aprendizado da empresa foi que não há o melhor momento para se fazer o primeiro diagnóstico e conseqüente a gestão de clima. Outra grande lição e dificuldade para quem inicia um processo de diagnóstico é no retorno da pesquisa, quando são analisadas as respostas, principalmente aquelas mais críticas ou de baixa favorabilidade. "Nós brincamos aqui que doía muito as críticas e a baixa favorabilidade em algumas questões. Por isso, é que adotamos como premissa estratégica uma frase que sintetiza a questão: gestão de clima tem que ser vista como uma oportunidade e não como ameaça. É com esse conceito presente que estamos buscando soluções e caminhando para resultados favoráveis", salienta Villas Boas.

Em relação aos benefícios trazidos pelo processo, a experiência da Aracruz demonstrou que o diagnóstico de clima aponta claramente para a organização quais os itens, os processos, os benefícios ou os serviços que na percepção do funcionário poderão ser melhorados, adicionados ou clareados. Com isso, as ações passam a ter foco claro, baseado em fatos e dados e não em "achômetros". A chance de acertar é maior e atende às duas partes interessadas - o colaborador e a empresa.

Sobre as mudanças que ocorreram na empresa, desde que o diagnóstico de clima foi implantado, o diretor de RH destaca que em nove anos de experiência dá para sentir o interesse do funcionário nas mudanças e melhorias implantadas. "Respondendo a uma questão na última pesquisa feita em 2005, 75% dos empregados acreditam que os resultados da pesquisa de clima serão utilizados de maneira positiva pela direção da empresa. Temos anos bons e anos com resultados não tão bons como esperávamos. Mas o importante é que sabemos onde e quais as questões precisam ser trabalhadas e atacá-las. Nas questões de ambiente de trabalho e clima é preciso deixar de achar para ter certeza. Não há outro modo de fazer mudanças", finaliza o diretor de Recursos Humanos da Aracruz Celulose.

Publicado em 27/11/2006 no www.RH.com.br.

Os textos publicados não representam, necessariamente, a opinião dos responsáveis pelo site RH.com.br. Todos os direitos reservados. É expressamente proibida qualquer reprodução.
© atodigital.com