



[Motivação]

Motivação avaliada por pesquisa

Patrícia Bispo

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

Toda empresa que investe em Gestão de Pessoas sabe como é importante conhecer o clima organizacional, pois é através dele que é avaliada a satisfação do cliente interno e são identificadas as falhas que podem comprometer a saúde corporativa. Dentre as ferramentas mais usadas para saber como está o sentimento dos colaboradores em relação à empresa, encontra-se a pesquisa de clima organizacional (PCO). Há organizações que ainda estão buscando adequar esse recurso às suas necessidades, mas existem outras que já têm experiência e difundiram essa ferramenta à cultura corporativa. Esse é o caso da Elevadores Atlas Schindler, empresa que desde 1997 instituiu a Pesquisa de Motivação.

A empresa Schindler nasceu na Suíça e chegou ao Brasil em 1927 e anos depois, em 1935, chega para o mercado nacional a empresa brasileira Elevadores Atlas. Em 1996, a Elevadores Atlas abriu seu capital, desvinculando-se do Grupo Villares. Em maio de 1999, o Grupo Schindler adquiriu 63,64% das ações da Elevadores Atlas, nascendo oficialmente a Elevadores Atlas Schindler. Hoje a empresa conta com aproximadamente 4.500 funcionários, duas fábricas, dois centros de treinamento e 150 postos de atendimento.

A Pesquisa de Motivação da Elevadores Atlas Schindler possui entre suas premissas: estabelecer qual a opinião atual, a motivação e a satisfação no trabalho dos colaboradores sobre questões relevantes às atividades; comparar o ponto de vista dos funcionários locais com os resultados de pesquisas de anos anteriores; avaliar as atitudes dos profissionais sobre questões-chave, como *benchmarks* locais e externos; identificar as áreas prioritárias de interesse ou preocupação do cliente interno e gerar explicações e recomendações para as áreas com oportunidades de melhoria significativa.

Segundo Paulo César Medeiros, gerente de Qualidade, Saúde e Segurança da empresa, o Grupo Schindler possui como objetivos corporativos a motivação dos funcionários, os processos uniformes, a satisfação dos clientes, o crescimento e os resultados financeiros. Contudo, a empresa entende que a base desses está relacionada à motivação das pessoas e deseja ter uma medição bastante precisa sobre esses objetivos. "Para isso, utilizamos uma pesquisa estruturada, que possa indicar claramente os pontos fortes e as áreas de oportunidade", complementa.

A pesquisa tem como foco todos os colaboradores da companhia e a sua periodicidade é bianual, sendo aplicada num período aproximado de um mês. A aplicação da PCO é feita no próprio ambiente de trabalho, sem a presença das chefias, em uma sala preparada para a realização da pesquisa, para que não ocorram interferências como recebimento de ligações telefônicas, por exemplo. Isso, explica Medeiros, garante uma boa taxa de participação, apesar da resposta ser facultativa. Ele explica que a empresa trabalha com um processo de comunicação bastante agressivo, através de *e-mails*, cartazes, reuniões e apresentações que enfatizam a importância de todos expressarem suas opiniões.

Vale salientar que quando a pesquisa é respondida pelos funcionários, a confidencialidade das respostas é assegurada, pois os questionários são colocados em urnas lacradas e manuseadas apenas por uma empresa especializada, que tabula e avalia os resultados. A utilização desse método elimina toda e qualquer possibilidade de identificação dos respondentes e o processo não permite, por exemplo, a emissão de relatórios para grupos com menos de dez pessoas.

A empresa utiliza a estrutura da área de Recursos Humanos para a aplicação da pesquisa, mesmo nas localidades mais distantes. "Isso garante uma forma única de administração e os

colaboradores de RH orientam os pesquisadores sobre todos os horários disponíveis para responder à pesquisa", complementa o gerente, ao acrescentar quem coordena todo o processo é a área de Qualidade, que na Atlas Schindler, faz parte da diretoria de RH e Qualidade. Mais de dez pessoas são envolvidas parcialmente no processo, desde supervisores operacionais, passando por profissionais de comunicação e de RH. Posteriormente, quando é realizada a análise dos resultados e a elaboração de planos de ação, outros profissionais de RH são envolvidos no processo juntamente com as lideranças da empresa.

O sucesso desse trabalho, comenta Medeiros, ocorre porque a Atlas Schindler mostra sinais de que leva as respostas dos colaboradores a sério. E isso, é a melhor motivação para que as pessoas continuem respondendo a pesquisa, uma vez que elas têm a certeza de que as oportunidades de melhoria que apontaram são comunicadas e tratadas adequadamente.

Na Pesquisa de Motivação são avaliadas 11 categorias consideradas indispensáveis para a empresa, dentre as quais: liderança e direção, gerência e chefia imediata, efetividade dos processos, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho e recompensa, imagem da companhia, ética, cliente em primeiro lugar e engajamento dos colaboradores.

Quando questionado sobre os benefícios que essa ferramenta traz à empresa, o gerente afirma que alguns se sobressaem como, por exemplo, a percepção por parte dos colaboradores para a existência de um canal de comunicação sério, transparente e importante para a companhia, onde a opinião de cada um conta muito. A própria visibilidade dos resultados e a importância dada à pesquisa fazem com que os gestores permaneçam atentos às questões relacionadas às pessoas e ao seu time, pois o líder também será medido por esse resultado. Graças à Pesquisa de Motivação, nos últimos anos, a Atlas Schindler implantou: um novo sistema de carreira totalmente integrado com a avaliação de desempenho; novas ferramentas de comunicação, além de um programa de treinamento customizado.

Quando a Atlas Schindler recebe os resultados da pesquisa, esses são analisados, apresentados e discutidos com os diversos níveis da organização, desde o Comitê Executivo até às áreas operacionais de campo. "Isso permite encontrar as nossas forças e também nossas oportunidades de melhoria. Os resultados e os planos de ação são amplamente divulgados, periodicamente monitorados, além de alimentar o planejamento estratégico da companhia.

Sobre as dificuldades que a empresa enfrentou para implantar a PCO, Paulo César Medeiros que durante a aplicação da primeira pesquisa, alguns gestores se sentiram um pouco incomodados, porque imaginavam que a pesquisa seria uma ferramenta única de avaliação de sua gestão e que a mesma teria o objetivo de punir e não de ajudar. No entanto, quando as lideranças perceberam que os pontos de melhoria estavam sendo tratados de uma maneira global, profissional e impessoal, todos seriam impactados positivamente pela melhoria do clima organizacional, desde a operação até os níveis de gestão. "Quando isso ocorreu, as coisas tornaram-se mais fáceis e o apoio foi total", conclui o gerente de Qualidade, Saúde e Segurança da Elevadores Atlas Schindler.

Publicado em 02/05/2006 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