



[Motivação]

Pesquisa de clima é uma caixa de surpresas?

Patrícia Bispo

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

A mente humana é uma verdadeira “caixa de surpresas” e quando várias pessoas reúnem-se diariamente para realizar tarefas em um ambiente de trabalho, um “caminhão de incógnitas” talvez esteja a caminho. Isso, para o meio organizacional, pode ter dois lados: um positivo e outro negativo. O primeiro caso ocorre quando a empresa identifica em que níveis o clima corporativo encontra-se, tendo condições para realizar mudanças estruturais e superar as expectativas dos colaboradores. A outra hipótese – negativa – está relacionada ao fato de que empresa não faz a mínima idéia de como os profissionais vêem as ações corporativas e fica sem noção alguma de como elaborar programas eficazes e que atendam as necessidades dos funcionários.

Diante disso, surge em cena a PCO – pesquisa de clima organizacional – uma metodologia que possibilita a coleta de dados e informações, de opiniões e atitudes das pessoas que atuam nas empresas. Por esse motivo, cada vez mais PCO vem sendo utilizada no meio corporativo e quando os resultados não ficam engavetados, os efeitos geralmente beneficiam os dois lados da moeda, ou seja, empresa e funcionários. A Dimensional – distribuidora de material eletro-eletrônico e automação industrial, por exemplo, utiliza o recurso da pesquisa de clima e tem colhido bons frutos. Atualmente, a organização possui matriz em Limeira/SP e extensões nas cidades de Belo Horizonte/MG, Porto Alegre/RS, Curitiba/PR, além de São Paulo, Ribeirão Preto, Campinas e Bauru, essas últimas situadas no Estado paulista. A Dimensional conta com 220 colaboradores.

De acordo com Gerson José Masselari, supervisor de RH, a primeira vez que a Dimensional aplicou a PCO foi em 2005 e iniciativa partiu de uma sugestão da área de Recursos Humanos. Na oportunidade, a diretoria foi consultada e aprovou a idéia, dando, inclusive sugestões. Na primeira edição da pesquisa a empresa desejava saber como estava o relacionamento das filiais em relação à matriz.

Apesar de ser uma ação pioneira para a organização, Masselari conta que não houve grandes problemas para conduzir o trabalho, mas sim uma expectativa de como a ferramenta seria recebida. Em função de existirem filiais espalhadas em várias localidades, a preocupação era fazer como que os formulários da pesquisa chegassem ao destinatário, ou seja, ao RH sem passar por intermediários como gestores e gerentes, por exemplo. A alternativa encontrada foi possibilitar que os questionários fossem enviados pelas mais diferentes formas: e-mail, entregues pessoalmente, por malote, por carta, entre outros recursos.

Vale ressaltar que a Dimensional realizou todo um trabalho de comunicação interna sobre a pesquisa de clima organizacional. Primeiramente os gestores dos setores e das extensões foram comunicados a respeito da intenção da empresa, para que ainda que superficialmente repassassem as informações às suas equipes. Em um segundo momento, foi dado início a um trabalho de difusão da idéia com a realização de reuniões departamentais e gerais, envio de e-mails, bem como foram utilizados todos meios de comunicação disponíveis para esclarecer da importância da participação de todos e que era preciso que os profissionais respondessem o formulário com a maior sinceridade possível.

Mesmo tendo sido considerada um sucesso, a PCO não foi aplicada no ano seguinte, porque não havia ocorrido qualquer mudança significativa na empresa que justificasse novamente a utilização da ferramenta. Em 2007, quando ocorreu a associação da organização com o Grupo Sonepar (multinacional francesa) foram evidenciadas mudanças estruturais e era preciso conhecer as expectativas dos profissionais em curto e médio prazos. “Foi, então, que

a diretoria sugeriu a realização de outra pesquisa – em função do resultado da primeira – visto que tínhamos ferramentas próprias para esse trabalho. Atualmente, estamos aplicando essa pesquisa especificamente para os promotores externos”, comenta Masselari.

Nas diretrizes da política de Gestão de Pessoas da organização, quando a pesquisa de clima é feita de maneira séria e criteriosa pode detectar não apenas o clima organizacional – seu principal objetivo – mas também relacionamento, anseios, expectativas, dificuldades e até conseguir sugestões de melhoria juntos aos colaboradores. É a oportunidade que muitos profissionais não teriam, em situações normais, de se expressar seus sentimentos em relação ao ambiente de trabalho e ao contexto da empresa.

O supervisor de RH explica ainda que quando uma pesquisa é direcionada para detectar certas informações é possível, com base nos resultados, propor planos de ação específicos para cada caso. “Entendemos que toda opinião deve ter seu fundamento, senão torna-se vaga. Se, por exemplo, perguntamos aos colaboradores se estão motivados nas suas atuais funções e apenas um, em determinado setor ou unidade, responde ‘razoavelmente’, mas, não diz o motivo, torna-se uma informação inútil”, complementa.

Aplicação da pesquisa – Segundo Gerson Masselari, para aplicar uma pesquisa de clima organizacional antes de qualquer coisa é preciso identificar “o que se quer saber” e, posteriormente “o que será feito com os resultados”. Tendo em foco esses dois objetivos, direciona-se a pesquisa ao que se quer detectar. As questões devem ser claras e objetivas, dificultando a possibilidade de dupla interpretação.

“No nosso caso, preferimos fazer uma pesquisa menos extensa, com poucas questões dissertativas - que, dificilmente podem ser convertidas em estatísticas - que por sua vez, estavam relacionadas às questões de opção. O próximo passo é elaborar o questionário e os meios pelo quais serão respondidos e encaminhados aos responsáveis, em um período pré-determinado. É importante ter o controle da quantidade de formulários em circulação. O processo de conscientização e divulgação da pesquisa é fundamental para o seu sucesso”, argumenta, ao acrescentar que para facilitar o processo de identificação, os dados devem ser compilados por setor, departamento ou filial. De posse dessas informações, cabe ao setor de RH, propor planos de ação para cada caso específico, ou, se necessário, genérico.

Uma peculiaridade muito interessante caracteriza a pesquisa de clima a Dimensional: a receptividade dos funcionários é tão positiva que muitos fazem questão de se identificarem ao responderem os formulários. Quando questionado como a organização conquistou esse grau de confiabilidade juntos aos colaboradores, uma vez que em outras organizações o sigilo significa segurança em relação a represálias, Massalari diz que o departamento de RH possui algumas diretrizes que fazem a diferença como: coerência, imparcialidade e sigilo absoluto.

Dessa maneira, a relação do RH com os colaboradores de todos os níveis hierárquicos é a mais transparente possível e, muitos que procuram a área, confiam nessa relação. “Esse nível de confiança só é adquirido ao longo do tempo e, começa com o processo seletivo do novo colaborador. Ele deve sentir confiança naquilo que lhe é passado e obviamente, ao longo da relação de trabalho, o colaborador avalia se tudo que foi proposto é, pelo menos, condizente com a expectativa que ele criou quando da sua admissão”, argumenta o supervisor de RH da Dimensional.

Quando questionado sobre a importância da PCO para a política de Gestão de Pessoas da Dimensional, Masselari cita que iniciativas dessa natureza são de extrema importância, uma vez que serve de referencial na tomada de ações, definição de estratégias, além de permitir a antecipação de eventuais problemas e permitir que a organização aja com antecedência.

Os benefícios gerados – Vários foram os benefícios gerados pela pesquisa de clima organizacional na Dimensional. Foi através desse trabalho que a organização observou que as extensões da empresa sentiam a distância física dos diretores. Com base nessas informações, a direção passou a visitar com mais frequência as extensões, estreitando assim, o relacionamento entre as extensões e a matriz – um dos objetivos da primeira pesquisa de

clima.

“Recentemente, conseguimos detectar que o processo de acolhimento mais eficiente implantado pela área de RH tinha melhorado muito a percepção do colaborador em relação ao que a empresa espera dele. Essas informações são importantes para implantarmos novos projetos e melhorar os que já existem”, finaliza o supervisor de RH ao destacar que a última pesquisa de clima contou com a participação de 82,7% dos colaboradores e que na maioria dos setores, departamentos ou filiais esse índice foi de 100%.

Publicado em 07/04/2008 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