Gestão da década

Pesquisa de clima e job rotation são algumas das práticas de destaque em dez anos de melhores empresas para trabalhar

Antecipar-se às trovoadas no mundo corporativo tem sido uma das preocupações das empresas. E não apenas no que se refere ao cenário externo, mas ao interno também. Acompanhar o clima organizacional de perto, aproveitando a opinião e a avaliação dos próprios funcionários para colocar em prática ações de melhorias na gestão e em processos, tem sido uma das ações mais freqüentes em companhias de todo o Brasil. Não à toa que uma das ferramentas que mais ganharam importância ao longo dos dez anos de pesquisa sobre as Melhores Empresas para Trabalhar, elaborada pelo Great Place to Work e pela revista *Época*, foi a de pesquisa de ambiente de trabalho.

No entanto, é sempre bom lembrar dois pontos relevantes quando o assunto é pesquisa de clima: os funcionários sentem que são ouvidos e acreditam na eficiência da ferramenta para a transformação do ambiente de trabalho. Por isso é necessário atuar sobre as oportunidades de melhoria apontadas por eles, caso contrário, a ferramenta perderá a credibilidade ao longo do tempo. Empresas que geram planos de ação a partir da pesquisa de ambiente de trabalho podem criar maior vínculo de confiança com seus empregados em vez de, simplesmente, aplicar a pesquisa, criar expectativas e não gerar ações.

O vínculo de confiança é o principal relacionamento numa empresa. Ele teve uma evolução de aproximadamente 3%, ou dois pontos percentuais, comparando a primeira edição das Melhores Empresas para Trabalhar

Andres Rodriguez/Stockxpert

O líder e o vínculo de confiança

O modelo de avaliação de ambiente de trabalho utilizado pelo Great Place to Work Institute define como o relacionamento mais importante dentro do ambiente de trabalho o vínculo de confiança -formado pelas dimensões Credibilidade, Respeito e Imparcialidade -, que eqüivale a 67% da totalidade da pesquisa aplicada ano a ano. O comportamento ou a ação observada da liderança representa 84% da percepção que as pessoas têm desse vínculo. Dessa forma, pode-se afirmar que o líder de uma excelente empresa para trabalhar é um especialista em construir relacionamentos com seu superior, pares e equipe.

Obviamente, o preparo técnico do líder para tocar os negócios é um ponto valorizado pelas empresas e pelos funcionários. Desvinculada da capacidade de liderar pessoas, essa qualidade gera uma série de disfunções como autocracia, abientes de trabalho excessivamente competitivos e injustos, condução de negócios caracterizada pelo tecnicismo em detrimento da valorização do ser humano, gestão pelo medo etc.

à 10ª (2006). Porém, ao segmentá-lo pelas dimensões, notamos que a dimensão Credibilidade permanece estável, Respeito teve uma variação na mesma proporção do Vínculo e Imparcialidade foi a que mais cresceu, ao apresentar uma evolução de 10,49% ou 7 pontos percentuais.

No caso desta última dimensão, especificamente, essa evolução mostra que as organizações vêm se esforçando, cada vez mais, para tornar o ambiente de trabalho mais justo, utilizando ferramentas que garantam tratamento eqüitativo de seus funcionários, especialmente nas oportunidades de reconhecimento que envolvam o crescimento profissional por meio de promoções.

Parte desse problema está no fato de as empresas serem organizações piramidais, ou seja, as oportunidades vão se afunilando à medida que o funcionário cresce na organização. Por exemplo: de um total de 255.597 funcionários que compõem o universo das 100 Melhores Empresas para Trabalhar (edição 2006), 16% deles foram promovidos. Não é um número insignificante, mas, observando esse fato sob outro ângulo, percebe-se que 84% das pessoas não foram privilegiadas por esse processo.

Assim, uma promoção é observada com muita atenção por todos, visto ser essa a grande oportunidade para crescimento profissional. Além disso, as pessoas querem compreender os critérios e motivos utilizados para o reconhecimento do funcionário promovido - alguns demonstram isso verbalmente e outros agem de maneira velada, mas todos, sem exceção, observam essas movimentações dentro de suas organizações.

Surpresa

A principal questão nesses processos diz respeito aos critérios: quando duas pessoas estão concorrendo a apenas uma vaga, é importante que ambas saibam quais serão os critérios avaliados; os indivíduos fazem comparações de uns com outros, buscando entender o critério do líder para reconhecimento de um profissional.

O processo de reconhecimento não deve ser uma surpresa para ninguém na empresa, seja para o reconhecido, seja para os demais membros da organização. Além disso, é fundamental que todos os envolvidos recebam feedback: o escolhido à promoção e aquele que não foi promovido. O resultado, nesse caso, deve seguir os critérios estabelecidos. As pessoas podem não ficar satisfeitas, mas o objetivo do mesmo é deixá-los com a sensação de justiça.

Dessa maneira, a ferramenta de gestão de desempenho é capaz de medir aspectos comportamentais, alinhar o indivíduo ao perfil da função e fornecer indicadores de performance ligados ao negócio que são importantes para dar toda a transparência possível na gestão de pessoas. Tal ferramenta permite, ainda, encontros periódicos para o feedback e realinhamento de ações e metas, caso necessário, e identifica os indivíduos que devem crescer dentro da organização. Algumas das políticas de desempenho vinculam o resultado obtido pelo funcionário ao valor da remuneração variável (bônus) estabelecida via Participação nos Lucros e/ou Resultados, ou outra modalidade de recompensa financeira.

Uma grande tendência positiva detectada nas últimas edições das

Como aproveitar a prata da casa

Ferramentas mais utilizadas para o aproveitamento interno dos funcionários	% das melhores empresas para trabalhar que utilizam estas ferramentas
Recrutamento interno com perfil definido por meio de divulgação em meios de comunicação institucional	42
Recrutamento interno sem perfil definido por meio de divulgação em meios de comunicação institucional	36
RH identifica pessoas capacitadas por meio de outras ferramentas (banco de talentos, histórico de desenvolvimento etc.)	6
Não informaram ou não possuem prática desenvolvida	16

Dados extraídos do Culture Audit (2ª parte, questões abertas) preenchido pelas 100 Melhores Empresas para Trabalhar (edição 2006)

Melhores é a prática do job rotation. É fato que não haverá possibilidade de movimentação vertical na quantidade desejada pelas pessoas; porém, a movimentação lateral (horizontal), ou job rotation, permite aos funcionários enriquecer suas atividades a partir do desenvolvimento de novos conhecimentos, ampliando a visão dos processos organizacionais e de cada área que compõe a empresa.

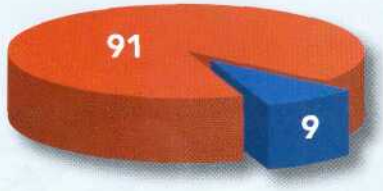
Essa é uma excelente alternativa para conciliar o interesse do empregado em crescer profissionalmente ao da empresa em reter as pessoas, mas deve-se frisar que algumas regras devem balizar essa prática, visando garantir imparcialidade na condução da escolha dos funcionários que se movimentarão lateralmente.

Recrutamento interno

Grande parte das melhores empresas para trabalhar desenvolveu algumas ferramentas que se tornaram importantes desde 1997 para reter pessoas, pois possibilitam o aproveitamento interno para as posições abertas *(ver* Como aproveitar a prata da casa, *na pág. 100)*. A prática mais comum é a do recrutamento interno com divulgação da vaga aberta por meio dos diversos canais de comunicação institucional (78%). No entanto, esse mecanismo encontra algumas barreiras para seu sucesso:

Retorno dado e garantido

Feedback para os participantes não aprovados em processos de recrutamento interno (em %)



Feedback para os participantes não aprovados no recrutamento interno

Não informaram ou não possuem prática desenvolvida

Dados extraídos do Culture Audit (2ª parte, questões abertas) preenchido pelas 100 Melhores Empresas para Trabalhar (edição 2006)

a obrigatoriedade de aproveitamento interno existe em pouquíssimas empresas, aquelas que possuem sistema de carreira fechada, pois essas só admitem novos integrantes para o início da carreira. Assim, o que a maioria das organizações faz é abrir a oportunidade internamente e, caso não haja candidato habilitado, vai ao mercado contratar o profissional;

em somente 42% das melhores o perfil é claramente definido; assim, participam somente candidatos internos que estejam alinhados à vaga. Mas, em 36% delas não há menção de definição do perfil quando se abre uma oportunidade interna; assim, cria-se a expectativa de que, independente da formação ou experiência existente, qualquer funcionário pode concorrer à posição.

Outra prática existente em somente 6% das melhores é o banco de talentos, que possui o histórico de desenvolvimento dos empregados e possibilita identificar os funcionários com perfil para a nova posição, porém a atualização das informações cadastradas nesses mecanismos deve ser constante para evitar que dados incorretos ou desatualizados interfiram na qualidade do processo seletivo e na decisão final.

Infelizmente, 16% das melhores empresas para trabalhar não possuem práticas formalizadas para o aproveitamento interno ou não as informaram no Culture Audit (questionário aberto que compõe a segunda parte de nosso levantamento). Mas, do outro lado, 84% delas utilizam alguma prática para o aproveitamento interno - algumas realmente oferecem oportunidades para que as pessoas cresçam profissionalmente.

Mesmo assim, a satisfação com a promoção ser dada a quem realmente mais merece não está em um patamar adequado.

Em uma vaga aberta para aproveitamento interno há vários candidatos, porém somente um deles será aprovado - este sabe o motivo que o levou a ser escolhido, mas aqueles que não obtiveram êxito deveriam receber feedback a respeito de quais aspectos os impediram de ser os escolhidos para a vaga em questão.

Somente 9% das melhores fornecem feedback para as pessoas reprovadas em recrutamentos internos *(ver gráfico acima)*. Assim, quando os funcionários não têm uma resposta objetiva sobre quais qualidades ou habilidades não foram suficientes para aprová-los na seleção, desenvolvem diversas justificativas, algumas para invalidar o processo e outras como formas de autodefesa: o perfil não era aquele exatamente divulgado, havia "carta marcada", amizade foi o fator decisivo, foi indicação de algum chefão e assim por diante. <-

Fonte: Melhor: gestão de pessoas, ano 14, n. 237, p. 98-102 , ago. 2007.