



Tudo bem atrás do balcão

Manter um ambiente de trabalho agradável e desafiante é garantia de funcionários comprometidos com o desempenho do negócio. Mas como saber o que se passa nos bastidores da loja? A pesquisa de clima organizacional pode ser a solução

Como anda o clima *e.m* sua loja? Seus funcionários estão motivados, sugerem melhorias e consideram o ambiente de trabalho estimulante e criativo? Segundo especialistas em Recursos Humanos, as respostas para essas perguntas podem ser a chave para aumentar a lucratividade, pois fatores subjetivos como crenças, valores, sentimentos e a identificação dos colaboradores com os princípios da empresa influem cada vez mais no resultado das organizações. Uma das formas de diagnosticar o nível de comprometimento e saber como as pessoas vêem seu ambiente de trabalho é aplicar a pesquisa de clima, ferramenta que também permite definir planos de ação para corrigir problemas e implantar sugestões apontadas pelos funcionários.

Preocupar-se com os sentimentos dos colaboradores pode parecer paternalismo, mas não é. Conforme o consultor Ricardo Mallet, diretor da Cognitive Evolução Organizacional, as empresas mais lucrativas são aquelas que já perceberam a importância do capital humano nos seus resultados e por isso investem em políticas de participação e valorização das pessoas. "O que as diferencia das demais não é o produto ou o preço, e sim o relacionamento, a capacidade de oferecer o melhor serviço e a participação dos funcionários com idéias e inovações", afirma.

é bom trabalhar aqui

A vontade de proporcionar bons ambientes de trabalho leva organizações a conquistarem posições de destaque como o Great Place to Work, prêmio concedido às me-

lhores empresas para se trabalhar. No Brasil, o Magazine Luiza figura entre as 10 melhores do País desde 2001. Em 2003, a rede conquistou o primeiro lugar e no ano passado foi a vencedora na categoria melhor empresa para as mulheres trabalharem. A diretora de RH, Telma Rodrigues, atribui os resultados a uma política de igualdade de oportunidades para homens e mulheres, com chances de evolução na carreira para ambos, além de programas específicos como o cheque-mãe, concedido a todas que têm filhos com até 10 anos de idade.

Essa história de sucesso começou em 1987, quando a rede foi convidada a participar da pesquisa Revista Exame/Great Place to Work. "Naquele primeiro ano já nos classificamos entre as 50 melhores empresas para se trabalhar no País", lembra a diretora. A participação apenas no levantamento anual feito pela revista continuou até 1989, mas em 2000 a empresa decidiu aplicar uma pesquisa independente, com base no que já conhecia da ferramenta e acrescentando algumas perguntas específicas. Os resultados serviram para montar programas de RH e conduzir projetos para atender às solicitações dos funcionários. "Criamos a previdência privada, melhoramos a área de treinamento e o plano de carreira tornando-o mais acessível, contratamos uma psicóloga para acompanhar o clima nas lojas, remodelamos a comunicação interna com implantação da TV Luiza (corporativa), rádio Luiza (interna, com programação específica para lojas), intranet e o canal Disque Denúncia para comunicar injustiças, e este ano vamos implantar um projeto de voluntariado", cita Telma.

O que motiva:

- Desafios
- Integração
- Oportunidade de crescimento profissional
- Estabilidade
- Oportunidade de desenvolvimento profissional
- Benefícios
- Valorização e reconhecimento
- Imagem da empresa frente ao mercado
- Visão de futuro
- Salário
- Participação (ser ouvido pela empresa)
- Acesso a novas tecnologias

O que desmotiva:

- Falta de desafios
- Pouca oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional
- Falta de clareza nos critérios utilizados para avaliação
- Falta de valorização e reconhecimento pela empresa
- Relação com a liderança
- Falta de autonomia
- Falta de visão do todo (baixo sentimento de participação e pouco acesso à informação)
- Salário
- Processos internos difíceis e excesso de burocracia

Os programas fortalecem os valores e a cultura da empresa, e a satisfação dos quase 11 mil funcionários das 392 lojas transparece nos resultados financeiros. "Há dois anos montamos um programa de técnica de vendas e atendimento personalizado que resultou em 25% de aumento no faturamento

em 2007", afirma Telma. Depois de uma década de esforços, o Magazine dispõe de um verdadeiro histórico do clima e do relacionamento em todas as áreas e continua investindo em melhorias.

A empresa destina 1,5% do faturamento anual para programas já consolidados de RH como a con-

cessão de benefícios, treinamentos, plano de carreira, bolsas de estudo, etc. A previsão de vendas para este ano é de R\$ 3 bilhões, ou seja, pelo menos R\$ 45 milhões devem ser investidos em programas de RH. Telma afirma que o reflexo de todas essas ações pode ser percebido nas lojas: "Nossos funcionários têm um perfil diferente dos da concorrência. Eles têm compromisso, dedicação, orgulho de trabalhar na empresa e isso confere uma postura no atendimento totalmente diferente", revela.

de ouvidos abertos

A Lojas Fátima, de Criciúma (SC), descobriu a utilidade da pesquisa de clima quase por acaso, há dois anos. A empresa havia contratado uma consultoria para dar treinamento, mas no meio do processo os consultores perceberam que os funcionários queriam falar, muito mais do que ouvir, então sugeriram a realização da pesquisa. O primeiro levantamento, realizado em dezembro de 2005, revelou que as pessoas queriam um canal de comunicação mais aberto com os proprietários da empresa, um espaço mais adequado para fazer lanches e armários com chaves para deixar seus pertences durante o horário de trabalho, entre outras solicitações.

"Colocamos caixas de sugestões nas lojas, as quais são abertas apenas pelos proprietários; criamos um refeitório mais amplo e já instalamos os armários, mas outras sugestões que demandavam maior investimento ainda não pudemos atender", diz o gerente Júlio César Wessler. Essas



Eliana Vieira

FUNCIONÁRIOS do Magazine Luiza: em uma década de esforços, a rede dispõe de um verdadeiro histórico do clima e do relacionamento em todas as áreas

pequenas mudanças aumentaram a motivação e deixaram as pessoas mais à vontade para conversar com os proprietários e com a gerência. "Às vezes eles nem usam a caixa de sugestões, preferindo falar diretamente conosco", revela Wessler. "O resultado é que nosso atendimento difere do da concorrência e isso é percebido pelos clientes", acrescenta.

Para fazer a pesquisa, os 74 funcionários das três unidades (uma livraria, uma loja de artigos infantis e outra de material esportivo e de escritório) foram reunidos em uma sala para responder a um questionário. "Fizemos uma apresentação prévia explicando os objetivos

do levantamento e deixamos todos bem à vontade para que não se sentissem ameaçados, pois queríamos ter uma avaliação da gerência e dos proprietários", conta o gerente. O procedimento foi repetido no último mês de dezembro, mas os resultados ainda não foram analisados por conta das ações de vendas do Natal e do período de volta às aulas. "Essa segunda avaliação é um policiamento para rever as ações da primeira pesquisa e nos certificar de que estamos no rumo certo", diz Wessler.

dialogar e treinar

A constante preocupação com as vendas, contato com fornecedores, qualidade do atendimento, inadimplência, campanhas publicitárias e demais rotinas do negócio fazem com que a motivação das pessoas acabe ficando em segundo plano. Com o tempo, a vontade de participar, de inovar e de se comprometer com o trabalho vai diminuindo, gerando um ambien-



BOOG: "A pesquisa de clima não deve servir para justificar demissões. O foco principal deve ser o desenvolvimento da organização"

te desconfortável e problemas de relacionamento, que lideram as reclamações na maioria das pesquisas de clima, segundo apontam consultorias especializadas.

Alterações nos processos de trabalho, remanejamento de funções, treinamento e capacitação, troca do nível gerencial e até demissões são algumas das medidas possíveis. "O que as consultorias costumam sugerir é dialogar, treinar e recorrer às demissões só em último caso", diz Ricardo Mallet. "O que está faltando nas empresas é o diálogo e ele pode resolver grande parte dos problemas de relacionamento", avalia. O diretor de Pesquisa de Clima Organizacional do Instituto MVC, Marcelo Boog, lembra que é comum implantar programas de capacitação e desenvolvimento gerencial e de comunicação interna depois da pesquisa, porque os problemas relacionados ao clima estão ligados fundamentalmente a problemas de gestão. "O foco principal é o desenvolvimento da or-

ganização. A pesquisa não deve servir para justificar demissões", afirma Boog.

Outras insatisfações que costumam ser apontadas são a falta de chances de mostrar a capacidade, ausência de perspectiva de crescimento profissional e falta de apoio da gerência ou chefia direta. Reclamações relacionadas à remuneração vêm em sétimo lugar. Por isso, a concessão de benefícios financeiros nem sempre é uma boa saída. "O problema básico é a mentalidade empresarial de que os funcionários são apenas mão-de-obra e não seres humanos. É uma cultura que precisa ser mudada", diz Mallet, da Cognitive.

Essa transformação, no entanto, não ocorre de uma hora para outra nem com recursos imediatos como palestras motivacionais. Elas podem até ajudar, mas não promovem a mudança cultural necessária para um bom clima organizacional. "As palestras têm efeito temporário e podem sensibilizar as pessoas no começo de um processo consistente de mudança, que pode levar de três meses a mais de um ano. Estamos falando é da motivação que vem de dentro para fora, que muda mentalidades, comportamentos e gera comprometimento, e essa não surge como mágica", afirma.

Comprometimento e lealdade, fundamentais para consolidar equipes de trabalho, são resultados diretos da satisfação na empresa. "Sem motivação, aumenta o retrabalho, o turnover e o afastamento provocado por doenças* psicossomáticas. As pessoas começam a faltar e a criar artifícios para não ir ao trabalho, aumentam as reclamações trabalhistas e cai a capacidade de inovação",

aponta Mallet. Daí a importância da pesquisa de clima, um termômetro coletivo que permite atuar nos pontos mais relevantes e de maior impacto nos resultados. "Quando contratamos uma equipe de vendas sabemos bem o que esperamos dela, mas o que o vendedor espera da empresa a gente desconhece. Não dá para simplesmente demitir a equipe e contratar novos colaboradores. Há algumas décadas isso até seria possível, mas hoje queremos menos rotatividade e acreditamos que a pesquisa de clima pode nos ajudar a chegar lá", observa Wessler, da Lojas Fátima.



quando começar?

De acordo com Marcelo Boog, não existe momento ideal para fazer o levantamento. "Se a empresa for esperar para que todos os fatores sejam favoráveis e estáveis, corre o risco de nunca realizar

MALLET: "A mentalidade empresarial de que os funcionários são apenas mão-de-obra e não seres humanos é uma cultura que precisa ser mudada"

a pesquisa", diz. Esse pode ser um ótimo instrumento para mapear as possibilidades de melhoria, mas gera grandes expectativas entre os

colaboradores - que, na medida do possível, não devem ser frustradas - e demanda continuidade de ações. Por isso, o mais importante é saber o que será feito após coletar os dados. Há realmente vontade de mudar? A empresa tem condições para assumir compromissos de mudanças e, principalmente, verba para implantar planos de ações? Se as respostas são negativas, é melhor nem começar. "Caso contrário, todo o valor investido no processo será desperdiçado e, pior do que isso, a credibilidade vai por água abaixo", alerta Boog.

CONTATO

Cognitive
(51) 3388-6179
Instituto MVC
(11) 3171-1645
Lojas Fátima
(48) 3437-5389
Magazine Luiza
0800 341001

Melhorias contínuas

Quando bem gerenciada, a pesquisa de clima continua gerando resultados positivos por muito tempo

- A pesquisa gera um relatório (o "raio X" do momento e as ações recomendadas) que, somado ao planejamento estratégico da empresa e alinhado à visão de futuro, gera o plano de ações da Gestão do Clima.
- O plano é aplicado em ações corretivas e preventivas e o tempo deste ciclo varia de empresa para empresa.
- É comum repetir a pesquisa a cada ano, sempre na mesma época. Assim, a cada levantamento será obtido um novo relatório, que gerará novas ações de melhoria (e de manutenção) com resultados para o pessoal, lideranças, acionistas e clientes.

