

Pesquisa de Clima Alpargatas 2013

“Natureza da gente não
cabe em nenhuma certeza.

O real não está na saída
e nem na chegada, ele se
dispõe para a gente é no
meio da travessia”.

*Riobaldo. Grande Sertão: Veredas.
(Guimarães Rosa, 2005).*



ALPARGATAS

VALOR PESSOAL

A pesquisa de clima na Alpargatas 2013

Superação no nível de adesão dos respondentes!

Adesão – resultado parcial geral apurado pela Alpargatas



Unidades	Convidados	Respondentes	Adesão
Alpargatas Brasil / EUA / EUR	11.906	11.279	95%
Alpargatas Argentina	4.386	3.900	89%
Alpargatas Geral	16.292	15.179	93%

E agora?

Quanto maior o número de respondentes,
maior é o **grau de compromisso** da empresa!



A pesquisa de clima deve ser considerada como parte de um processo (ciclo de melhoria)

Mobilização e Aplicação da Pesquisa de Clima

Objetivo: Compreender a percepção atual dos colaboradores da Alpargatas à respeito do **Ambiente de Trabalho da organização**

- Conhecer os níveis de satisfação e insatisfação dos diversos fatores que compõem o questionário da Pesquisa de Clima
- O presidente como o grande sponsor do Projeto, o RH como facilitador e a liderança como a principal força motriz de mudança
- Buscar, efetivamente, o engajamento da liderança em todos os seus níveis para que as ações de melhoria possam ser implantadas e **percebidas**



A pesquisa de clima deve ser considerada como parte de um processo (ciclo de melhoria)



Análise e Interpretação dos Resultados

cont. 2

Objetivo: Analisar e interpretar os resultados de forma criteriosa, focando os aspectos que merecem maior **nível de atenção**

- Realizar grupos focais como forma de entender, a partir dos resultados quantitativos, o que os colaboradores esperam como ações de melhoria
- Elaborar as ações de acordo com os recursos disponíveis da Alpargatas, buscando uma equação difícil, mas não impossível: conciliar os interesses do negócio X interesses dos colaboradores
- Período: julho de 2013



A pesquisa de clima deve ser considerada como parte de um processo (ciclo de melhoria)



Divulgação e Monitoramento das ações de Melhoria

cont. 3

Objetivo: Divulgar os planos de melhoria para todos os empregados da empresa, sendo de responsabilidade da liderança a **sustentabilidade** dos mesmos

- Executar as ações dentro do tempo previsto
- Comunicá-las de forma ampla a fim de garantir que todos percebam o esforço de investimento pessoal e financeiro em cada uma das iniciativas
- Checar caso alguma ação não esteja ocorrendo adequadamente (por que?)



A pesquisa de clima deve ser considerada como parte de um processo (ciclo de melhoria)



Monitoramento das Iniciativas

cont. 4

Objetivo: Avaliar se as ações estão sendo percebidas pelo colaboradores como iniciativas de melhoria, mudando a percepção dos mesmos sobre a **baixa favorabilidade** identificada na pesquisa de Clima

- Após 03 meses da divulgação dos planos, enviar um pré work para os participantes dos grupos focais, para que eles conversem com seus colegas de trabalho, com o intuito de discutirem se as pessoas estão percebendo mudanças no dia a dia
- Realizar os grupos focais com os mesmos participantes, a fim de conhecer qual foi o nível de discussão obtida, os principais pontos fortes e de melhoria da implementação das ações
- Fornecer feedback às lideranças e ao RH
- Rever possíveis rotas
- Período : outubro de 2013 a março de 2014

A pesquisa de clima deve ser considerada como parte de um processo (ciclo de melhoria)



Realizar Pesquisa de Pulso

cont. 5

Objetivo: A pesquisa de pulso, composta apenas por 10 questões chave, é fundamental para se ter um monitoramento da percepção dos colaboradores à respeito das **iniciativas que foram adotadas**.

A pesquisa de pulso, idealmente deve ser aplicada um ano após a aplicação da Pesquisa de Clima (abril de 2014)

Realizar nova pesquisa de Clima
(abril de 2015)



Entendimento da Valor Pessoal sobre a Pesquisa de Clima da Hay



O que é **Engajamento**?

- **Ian Cook:** “... Seus funcionários engajados são aqueles que sentem algum grau de conexão emocional com o trabalho da empresa e os resultados que ela tem para as pessoas em algum lugar deste mundo. Além disso, eles não só precisam acreditar no que a organização faz, como também precisam ver como o trabalho deles é importante para isso.”
- **Aon Hewitt:** “Engajamento é definido como o estado de envolvimento ou comprometimento emocional e intelectual de um colaborador que resulta em mudança no comportamento.

Engajamento é uma medida focada em ajudar as empresas a entender melhor como gerenciar pessoas para construir e sustentar um forte desempenho de negócios.

É relativamente fácil obter pessoas felizes em uma organização, no entanto é muito mais difícil ter pessoas engajadas de corpo e mente para que de forma apaixonada se esforcem em busca de ótimos resultados para a empresa.”



Entendimento da Valor Pessoal sobre a Pesquisa de Clima da Hay



O que é **Engajamento**?

cont. 1

- **Resumindo:** Engajamento é composto por três pilares: Falar, Permanecer, Empenhar-se. Nas questões da pesquisa de clima da Hay, as questões que abordam estes aspectos, estão assim distribuídas:
- **Falar:** **Eu** recomendo esta empresa para minha família ou amigos como um bom lugar para trabalhar.
- **Permanecer:** **Eu** sinto orgulho de trabalhar na empresa e **Eu** vejo o futuro da empresa com otimismo e **Eu** pretendo continuar nesta empresa por...
- **Empenhar-se:** A empresa me motiva a dar o máximo em meu trabalho e **Eu** me sinto motivado para ir além das responsabilidades do meu cargo.



Entendimento da Valor Pessoal sobre a Pesquisa de Clima da Hay



Quais são os fatores que influenciam o **Engajamento**?
O que está diretamente correlacionado com este aspecto?

cont. 2

ENGAJAMENTO:

Fator Primordial: **LIDERANÇA** (clique nas questões de liderança) GRANDE AMEAÇA, pois afeta todos os demais fatores.



Fatores Essenciais Diretos:

- Comunicação – **AMEAÇA E OPORTUNIDADE** – ligado ao senso de pertencimento, de realização e valorização pessoal
- Missão, Visão, Valores e Código de Ética **OPORTUNIDADE** – Fatores determinantes para conduzirem a empresa ao engajamento a partir de um direcionador único/comum
- Crescimento Profissional – **AMEAÇA E OPORTUNIDADE** -mercado aquecido, perda de talentos. Ligado diretamente com avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento pela contribuição efetiva
- Cooperação e Integração entre Pares e Áreas – **AMEAÇA E OPORTUNIDADE** – quando a empresa não se percebe como única, mas em partes, o nível de engajamento dificilmente ocorre, pois a satisfação e o comprometimento são baixos e ficam altamente comprometidos (feudos)



Entendimento da Valor Pessoal sobre a Pesquisa de Clima da Hay



Fatores Essenciais Indiretos:

cont. 3

- **Avaliação de Desempenho** – **AMEAÇA E OPORTUNIDADE** – satisfação, comprometimento e reconhecimento
- **Remuneração** – **OPORTUNIDADE** – consequência, mas reflete na oportunidade de reconhecimento
- **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional** **OPORTUNIDADE** de satisfação e reconhecimento pelo esforço individual
- **Imagem Institucional** **AMEAÇA E OPORTUNIDADE** – ligado ao orgulho e engajamento
- **Segurança e Condições de Trabalho** **OPORTUNIDADE** da empresa consolidar seus valores (respeito às pessoas) e efetivamente deixar claro que os funcionários não são apenas números
- **Benefícios** **AMEAÇA E OPORTUNIDADE** – mercado aquecido, perda de talentos
- **Treinamento e Desenvolvimento** **OPORTUNIDADE** – consequência, mas reflete na oportunidade de reconhecimento.



Entendimento da Valor Pessoal sobre a Pesquisa de Clima da Hay



cont. 4

AMEAÇAS

Liderança atuante e próxima de suas equipes (determinante)	Alinhamento entre discurso e prática (walking the talking)	Trabalho em equipe (empresa única)	Comunicação on time (transparência)	Atividades do dia a dia (senso de realização)
--	--	------------------------------------	-------------------------------------	---

OPORTUNIDADES

Oportunidade de carreira (Reconhecimento)	Práticas eficazes de gestão de pessoas (avaliação de desempenho, política de cargos e salários, treinamentos, etc)	Liderança sênior monitorando e cobrando seus liderados (política de consequências)	Líder como gestor de pessoas (e não o RH)	Demonstração de humanidade nas relações de trabalho
---	--	--	---	---



Qual a melhor forma de se criar Planos de Ação?



- 1** Por localidade/unidade?
- 2** Considerando apenas os resultados gerais mais baixos?
- 3** Considerando as questões com menor favorabilidade?
- 4** Comparando os resultados de 2013 com a pesquisa anterior?
- 5** Analisando as ameaças e oportunidades de cada fator?



Não existe uma resposta única!

Sugestão Valor Pessoal:

- Por localidade/unidade,
- + questões com menor favorabilidade
- + correlação com as ameaças
- + oportunidades de cada uma delas

= SUCESSO!



Grande desafio: Transformar resultados em Ação - *sugestões*

1. Receber os resultados da Hay Consulting e analisá-los em fórum reduzido (RH): a partir de 15 de junho de 2013
2. Apresentar resultados para os demais atores internos (RHs Alpargatas, Diretoria da Camargo Correa, Diretoria e Presidência da Alpargatas Brasil e Argentina). Apresentar resultados com soluções já previamente discutidas, visando agilizar o processo de implementação das ações de melhoria.
3. Comunicação rápida e transparente dos principais resultados obtidos na pesquisa para todos os empregados da empresa. Não é necessário, neste primeiro momento, entrar em detalhes, mas apresentar apenas **Nossos Pontos Fortes e Nossos Pontos de Melhoria**



Grande desafio: Transformar resultados em Ação - *sugestões*



4. Após a análise dos resultados, realização dos grupos focais, assim distribuídos:

- 07 grupos focais em Campina Grande + Satélite.
- 07 grupos focais em Santa Rita + Satélite.
- 04 grupos focais em Carpina
- 02 grupos focais em Mogi Mirim
- 03 grupos focais nas Lojas
- 03 grupos focais na sede
- Argentina, Europa e Estados Unidos: encaminhamento, via on line, de pesquisa via consultoria pedindo sugestões dos principais aspectos de melhoria que foram identificados na pesquisa quantitativa. A própria consultoria envia e compila os resultados.
- Total de grupos focais : 26 grupos

cont.



Iniciativas Previstas pela Valor Pessoal

Fase 1

- Análise criteriosa dos resultados quantitativos por unidades;
- Buscar a prática de engajamento nas questões analisadas, pois permite um entendimento mais profundo dos resultados;
- Apresentação resumida dos resultados quantitativos por unidades;
- Preparação de um documento com os resultados quantitativos a serem divulgados a todos os colaboradores e entregue à área de Comunicação e RH da Alpargatas para ser adequado ao modelo da organização;
- De posse da interpretação dos resultados, planejar a realização dos grupos focais para construção dos planos de ação;
- Realização de 26 grupos focais;
- Cruzamento das informações quantitativas X informações qualitativas para sugestão dos planos de ação das unidades e corporativo;



Iniciativas Previstas pela Valor Pessoal



Fase 1

cont.

- O plano de ação corporativo não deverá exceder 03 iniciativas e deve refletir questões mais profundas de serem tratadas – plano de cargos e salários, liderança, etc.;
- Os planos de ação das unidades não deverá exceder 05 iniciativas e devem ter caráter mais estrutural e de fácil percepção por parte dos colaboradores (melhoria do restaurante, vestiário, frota de ônibus, etc.);
- Independente dos resultados da Pesquisa de Clima, realizar com a liderança da Alpargatas, em todos os seus níveis, para que em uma palestra de 02 horas, os líderes sejam sensibilizados com o tema: **O que os melhores líderes fazem de melhor** (utilizar exemplos práticos e benchmarking nacional). O número máximo de participantes nesta palestra é de 50 pessoas por turma;
- Para os níveis mais básicos da liderança, desenvolver um programa totalmente customizado, intitulado: **Gestão de Pessoas não é com o RH**, aonde o líder irá se apropriar dos principais aspectos que hoje ele delega ou diz ser de responsabilidade do RH (férias, relação com o sindicato, suspensões, demissões, recrutamento, etc.). Este programa é altamente pragmático e traz um resultado imediato para líderes e liderados. A Carga Horária é de 16 horas + 30 de planejamento (conhecimento das políticas internas da empresa).



Iniciativas Previstas pela Valor Pessoal

Fase 2

- A Valor Pessoal considera prudente, somente após o conhecimento pleno dos resultados, sugerir mais iniciativas a serem implantadas pela Alpargatas. Seria temerário, neste momento, a indicação de outras ações pois poderão não corresponder à realidade dos resultados.



Iniciativas Previstas pela Valor Pessoal

Fase 3

- Monitoramento dos resultados, via grupos focais, conforme já descrito anteriormente. (outubro de 2013 a março de 2014)



Iniciativas Previstas pela Valor Pessoal



Fase 4

- **Pesquisa de Pulso**
a ser realizada em
abril de 2014.





Pesquisa de clima

(abril de 2015)

→ 2015



Marcia Hasche

Email:
marcia@valorpessoal.com.br

Telefone:
+55 11 99655-5433

Web site:
www.valorpessoal.com.br



Muito Obrigada!