

Avaliação da satisfação das pessoas no trabalho, conforme os critérios do *Great Place To Work*: estudo de caso Infoglobo

Lino Augusto Piñon (UFF) linopinon@globo.com

Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez (UFF) martius@kmpress.com.br (Orientador)

Resumo

O presente trabalho buscou uma análise dos aspectos que norteiam a realidade das grandes empresas modernas, em níveis nacionais e internacionais, no que se refere à cultura, ao clima e à formação de suas macro-estruturas, que determinam o sucesso ou fracasso das mesmas em tempos de globalização e acirrada competitividade. Através da abordagem de fundamentos teóricos e da exposição de pesquisa vivenciada nos anos de 2003 e 2004, no âmbito da Infoglobo Comunicações, procurou-se revelar métodos e práticas ligadas ao desenvolvimento da gestão de pessoas e do conhecimento, com vistas a alinhar os valores organizacionais necessários ao reconhecimento da Infoglobo como uma das melhores empresas brasileiras para se trabalhar. A investigação ali realizada trouxe novos esclarecimentos a respeito das questões vividas pelo colaborador globalizado e multi-profissional, como a realidade agora o impõe que seja, e acrescentou elementos para a compreensão do intrincado sistema em que todos nós, população ativa, estamos hoje inseridos.

Palavras-chave: Cultura e Clima Organizacional; Alinhamento de Valores; Gestão de Pessoas.

1. Introdução

Os dias atuais traduzem-se por um tempo em que os fatos acontecem com incrível velocidade. Ainda que as transformações sejam inerentes à época tecnologicamente ultramoderna de agora, é interessante pensar em como estas mesmas transformações ocorrem de maneira tão radical, deixando para trás rotinas e procedimentos que até ontem mesmo eram adotadas em larga escala.

O mercado de trabalho atual existe e “respira” dentro de um mundo capitalista e globalizado, cujo potencial tecnológico a cada dia descobre novas ingerências e formas de conquistar mais espaço, e cuja cultura vem sofrendo mudanças altamente significativas na dialética entre as pessoas como profissionais e como seres humanos. As empresas produzem dentro de um nível de competitividade espantoso, e o trabalhador precisa se ajustar a este modelo de pressões em torno de metas, ações e resultados.

Toda esta engrenagem insere elementos para a formação de culturas organizacionais distintas em diferentes companhias, dependendo da forma como cada uma se ajusta às leis atuais de mercado, considerando-se a dicotomia da necessidade imperativa de “chegar na frente para vencer” com a própria história cultural arraigada dentro dos ambientes de trabalho.

Dessa forma, entre os maiores desafios enfrentados pelas grandes e modernas empresas destaca-se a formulação de programas de gestão de pessoas que atendam às necessidades, não só do mercado, como também do público que compõe o corpo profissional daquela organização. É preciso atender os desejos do consumidor, assegurar níveis mais altos de

competitividade e, ao mesmo tempo, manter o trabalhador satisfeito para que produza mais e melhor. Estes são desafios muito importantes para qualquer empresa no mundo globalizado atual.

O binômio cultura-clima organizacional, embora ainda disponha de um caráter de indefinição intrínseco à sua complexidade, tem sido cada dia mais estudado e mesmo dissecado por autores e estudiosos de todo o mundo. Neves (2000, p.22) cita o fato de que o clima organizacional é matéria estudada há mais tempo do que a cultura, em função da exigência das empresas em mensurar dados estatísticos acerca do mesmo em seus ambientes de trabalho, enquanto que à cultura organizacional é destinado um aspecto muito mais conceitual e reflexivo.

O papel da Gestão de Pessoas é fundamental, hoje em dia, para que sejam alcançados os objetivos concernentes às demandas impostas às empresas para que se mantenham competitivas. Mister se faz compor uma equipe de recursos humanos habilitada a administrar diferenças e se antecipar, com proficiência, às tendências mais avançadas. As funções do profissional de RH também devem incluir capacidade de definir políticas estratégicas de pessoal, gerir recursos e uma série de outras atribuições decisivas para o sucesso das organizações modernas e excelentes.

A questão chave levantada neste estudo foi: **“Através de que exemplos e ações objetivas é possível construir um ambiente de excelência nas relações de trabalho para assegurar ganhos contínuos nos indicadores de satisfação a fim de figurar entre as melhores empresas do Brasil para se trabalhar?”**

Foi escolhido o jornal O Globo, que comemora seus 80 anos de existência em 2005, e a Infoglobo Comunicações, da qual o mesmo faz parte, para ser o estudo de caso desta dissertação, abordando as noções teóricas a respeito dos valores organizacionais do novo milênio, visando reunir os requisitos necessários para que a instituição seja apontada como uma das melhores empresas do Brasil para se trabalhar.

A metodologia do trabalho e o instrumento de análise dos parâmetros que determinam a Cultura e o Clima Organizacional foram pautados pela 3ª Pesquisa de Clima Organizacional, realizada nos anos de 2003 e em 2004, em segunda edição, na Infoglobo Comunicações, batizada de “Check-Up Afetivo – Como Seu Coração Está Batendo Pela Empresa?”. A pesquisa foi apresentada para apreciação e reflexão, buscando a compreensão dos fatores conjunturais que determinam a cultura e o clima organizacional da empresa, e trazendo à luz acertos e falhas observadas nas rotinas dos ambientes de trabalho, que tanto podem motivar quanto comprometer a plena realização do trabalhador, hoje mencionado como colaborador e, conseqüentemente, a produtividade geral do negócio. A partir da observação e da análise dos resultados procedeu-se ao alinhamento dos valores organizacionais das empresas, com seus prós e seus contras, a fim de sistematizar a configuração da Infoglobo como uma das melhores companhias do Brasil para trabalhar.

2. Cultura Organizacional e Valores Organizacionais

A revisão da literatura exposta no trabalho tencionou expor as inúmeras conceituações de Cultura Organizacional, de modo a fornecer inúmeros recursos para a reflexão de profissionais, técnicos e estudiosos da matéria.

Para Porto (2001 apud SANTOS, 2001, p.40), a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, mitos e ritos que definem, embasam e condicionam os padrões e estilos de comportamento em uma organização. Em sua opinião fazem parte dos valores organizacionais, entre outros, a educação, a valorização profissional e pessoal, os resultados, a avaliação de desempenho, a integração, a comunicação, o comprometimento, o trabalho em equipe, a lealdade, as normas, a pontualidade, a competência, os clientes, o respeito às idéias de todos, o diálogo mútuo, a responsabilidade social, o meio ambiente.

Neves (2000, p.92) atribui aos valores, crenças, atitudes e pressupostos fundamentais compartilhados pelos membros de uma mesma organização os elementos que constituem a essência da cultura organizacional. Ele destaca os modelos de cultura e seus valores contrastantes em várias empresas estudadas:

- **Cultura de inovação** - enfatiza os valores da criatividade, inovação, flexibilidade, receptividade à mudança, etc;
- **Cultura de objetivos** – ênfase nos valores de produtividade, eficiência e maximização de resultados;
- **Cultura de apoio** – crença na importância da cooperação, do espírito de grupo, do bem estar geral;
- **Cultura de regras** – centralizada nos valores da ordem, da hierarquia, dos sistemas de informação e de controle.

Para Costa (1999 apud BORGES, 2002, p.16), as definições de cultura organizacional não são uniformes, e os fatores externos e internos que interferem na cultura também não, embora haja um ponto comum entre a maioria das definições: o que se refere aos valores presentes como elementos fundamentais da manifestação da cultura e que, a despeito das pressões, permanecem fiéis dentro da empresa.

Segundo Borges, (2002, p.29), somente a partir de 1993 começaram a surgir no Brasil indícios de movimentações em direção a quebras dos sistemas arcaicos e uma pesquisa junto a líderes e dirigentes de empresas apontou para a necessidade de mudanças na cultura organizacional, migrando-os para um perfil de gerentes mais autônomos e empreendedores. A cultura organizacional, enfim, conseguiu conquistar seu espaço no ambiente organizacional e as investigações praticadas no âmbito da prática administrativa são medidas hoje reconhecidas como poderosas ferramentas de integração nas formas de refletir, questionar e viver as organizações.

Atkinson (2000 apud BORGES, 2002, p.62) concebe os valores como os tijolos na construção da cultura. Os valores são opiniões estáveis e, através dos anos, tornam-se cada vez mais difíceis de mudar. Eles não podem ser provados, mas podem ser rejeitados. Eles definem o que é, na cultura da empresa, certo ou errado, bom ou mau, aconselhável ou perigoso. Não é tão simples expressar um valor de forma verbal, mas é possível percebê-los através do clima, assim como a influência que eles exercem no comportamento e na estrutura empresarial.

Agregar os valores organizacionais fortalece a cultura central e desenvolve as relações dentro da empresa. A partir da compreensão do objetivo da companhia o trabalhador observa se os seus objetivos individuais poderão ser alcançados através da conquista das metas da empresa.

Assim, importa ressaltar aqui alguns dos valores organizacionais definidos pela literatura e dimensionados nos processos corporativos do mundo moderno como de grande relevância para o funcionamento das empresas com excelente nível de integração:

Alinhamento de Valores Organizacionais nas Melhores Empresas
Valorização das capacidades
Participação Ativa
Propósitos Compartilhados
Transparência nas Informações
Comunicação Plena
Peoplefirst
Confiança entre Chefias e Subordinados
Empowerment – Tomada de Decisões com a Participação do Empregado

Quadro 3 – Alinhamento de Valores Organizacionais nas melhores empresas

3. O Clima Organizacional

Coda (1997 apud MAGNANTI, 2003, p.67) afirma que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento disponível para mensurar as tendências de satisfação ou insatisfação por que passam os empregados de uma organização. Através dela é possível realizar um levantamento consciente das opiniões que expressem a realidade da empresa no momento, tendo em vista que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo dentro do ambiente de trabalho. Santos (2001, p.61) enfatiza que “para se desenvolverem, as pessoas numa organização não podem ficar estagnadas no nível da necessidade de segurança. Elas se beneficiam do ambiente de trabalho ao serem estimuladas, exigidas e desafiadas”.

Observa-se que as empresas mais bem avaliadas por seu público interno possuem políticas de pessoal fortes e sólidas. O Great Place to Work Institute, consultoria americana que tem como filial brasileira a Great Place to Work Institute do Brasil, é especializada em acompanhar e alinhar valores contundentes para uma gestão empresarial que faça felizes empregados e empresários. Assim, a consultoria prega, para as empresas que o procuram, o “mission statement” **“Confiando nas pessoas para quem você trabalha, tendo orgulho do que faz e prazer na companhia das pessoas com quem trabalha”**. Eles acreditam que o segredo do negócio, e por isso mesmo este é o foco de seu trabalho, está nas relações entre os empregados e a administração, na relação entre os empregados e seus serviços, e no relacionamento interpessoal entre os empregados.

Entre os valores alinhados pelo Great Place to Work Institute, destacamos:

- **Respeito e Colaboração:** Apoio ao desenvolvimento profissional e elogios; colaboração com empregados nas decisões mais importantes e cuidados com as necessidades pessoais dos empregados e seus familiares.

- ***Credibilidade e Comunicação***: Comunicação aberta e acessível, competência em coordenar os valores intangíveis com os recursos materiais e promoção de integração de pontos de vista diferentes.
- ***Honestidade***: Avaliações e tratamentos iguais em estratégias de premiações por resultados e desempenhos, abstenção de favoritismo em contratações e promoções, e ausência de discriminação e justiça nas avaliações.
- ***Orgulho***: Dos serviços e funções individuais, do trabalho produzido por um grupo ou uma equipe e dos produtos da organização e de sua posição na comunidade.
- ***Comaradagem***: Desenvolvimento das habilidades como indivíduo trabalhando em uma atmosfera amigável e prestativa, estimulando um senso de “família” ou “time”.

4. A Pesquisa Check-Up Afetivo da Infoglobo Comunicações

O levantamento da satisfação interna dos empregados aconteceu em 2003 e 2004, abrangendo as diretorias e gerências de Desenvolvimento Comercial e de Noticiário, os departamentos das sucursais SP e BH e os departamentos administrativos dos periódicos O Globo, Extra e Diário de São Paulo, a Agência O Globo e O Globo On Line, empresas que compõem a Infoglobo Comunicações.

Em 2003, após a divulgação dos resultados gerais da pesquisa, foram feitas apresentações específicas sobre as observações apuradas em cada área. Nestas reuniões discutiram-se alternativas para o alcance da melhoria contínua da satisfação geral e desenvolvidos planos de ação para o ano seguinte.

Em 2004, os resultados da pesquisa foram diretamente comparados com os apurados em 2003, bem como com as médias obtidas pela pesquisa das melhores empresas para se trabalhar, o que permitiu mensurar a evolução da satisfação no período de um ano dentro das empresas componentes do grupo Infoglobo Comunicações, e do quanto elas ainda precisam desenvolver a satisfação para alcançarem o ranking das organizações consideradas excelentes para seus profissionais.

A pergunta sobre qual a percepção sobre as mudanças ocorridas no Ambiente Organizacional da Infoglobo de 2003 para 2004 recebeu resposta positiva de 49% dos entrevistados, que afirmaram ter a empresa melhorado no período em todos os sentidos.

Os itens “Comunicação Interna”, “Clareza de objetivos, metas e rumos” e “Satisfação em trabalhar na Infoglobo” foram os que registraram as maiores altas, enquanto que “Clareza e transparência nos critérios para promoção”, “Sentimento de Orgulho” e “Abertura-Sentimento de ser ouvido” continuam figurando como itens a terem uma avaliação bem melhor para que a organização possa figurar entre as melhores para se trabalhar nos próximos anos.

Em um diagnóstico global, ficou claro que as equipes ainda sentem falta de maior empenho no investimento e no aprimoramento dos funcionários, e que permanecem sinais de insatisfação por não valorização, falta de comunicação entre departamentos e no que se refere aos critérios de salários e promoções.

Assim, foram identificados os valores a serem alinhados nos próximos anos para que, conforme a palavra do diretor-geral da Infoglobo Comunicações, Paulo Novis, a organização possa atingir a meta de figurar entre as mais rentáveis e melhores empresas para se trabalhar:

- Alinhamento estratégico
- Integração
- Clareza e transparência nos critérios para promoção
- Comunicação plena
- Abertura - Sentimento de ser ouvido
- Reconhecimento profissional – Sentimento de valorização
- Participação Ativa – Empowerment
- Qualidade de vida
- Orgulho
- Padrões Éticos
- Motivação

A meta de Novis é a de construir um ambiente de excelência nas relações de trabalho da Infoglobo Comunicações que assegurem à organização estar figurando entre as 10 melhores do Brasil para se trabalhar já em 2007. Para isso, afirma ele que serão assegurados ganhos contínuos em todos os indicadores das pesquisas “Check-up Afetivo” anualmente, traduzindo assim o ritmo de determinação das empresas para o alcance de seus objetivos.

A fim de dar continuidade ao processo de evolução da Gestão de Pessoas na Infoglobo Comunicações, contabilizando e analisando em pormenores as estratégias desenvolvidas, atualizando os programas de implantação de medidas voltadas para o incremento da satisfação interna e, conseqüentemente, da produtividade das empresas, é imperativo proceder a um acompanhamento constante dessas iniciativas, buscando a criação de programas compartilhados entre unidades profissionais de recursos humanos e projetos acadêmicos de difusão e aperfeiçoamento de programas corporativos. Tem-se em conta que a união desses dois segmentos pode impulsionar sobremaneira a implantação e o monitoramento dos programas de melhoria contínua da satisfação interna dos empregados. Desse modo, tanto a empresa em questão será beneficiada como poderá tornar-se exemplo para que outras empresas também trabalhem a Gestão de seu pessoal, o que, como já foi visto incontestemente, redundará em ganhos, não somente econômicos como também humanos para todas as organizações oficiais e privadas.

5- REFERÊNCIAS

BORGES, A. M. B. *A influência dos valores organizacionais para a promoção da aprendizagem organizacional: estudo de caso na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP)*. 2002. 202 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

MAGNANTI, M.R. *Clima Organizacional: um estudo de caso na indústria de condicionamento de pneumáticos*. 2003. 223 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

NEVES, José Gonçalves. *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. 1. ed. Lisboa, Portugal: Ed. RH, 2000, 301 p.

PESQUISA INFOGLOBO 2004 – CHECK-UP AFETIVO – COMO SEU CORAÇÃO ESTÁ BATENDO PELA EMPRESA? – COM - 11 – Gerência de Desenvolvimento Comercial/Gerência de Noticiário/Comercial Sucursais (SP e BH)/Administrativos, 2004.

SANTOS, P.N. *A Aplicabilidade de testes atitudinais para a identificação das características intraempreendedoras*. 2001.126 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

THE GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE DO BRASIL SITE. Disponível em <http://www.greatplacetowork.com.br>

