

PERFIL E PERCEPÇÕES DOS GESTORES

Esta pesquisa temática, cuja coleta de dados foi executada no segundo trimestre de 2006, teve como objetivos levantar percepções dos gestores no que se refere à gestão do clima organizacional das respectivas organizações e identificar o perfil desses profissionais. Através das áreas de RH, solicitou-se a participação de todos os gestores das empresas nas quais realizamos pesquisa de clima interno recentemente. Embora o questionário (virtual) tenha sido respondido por apenas 20 profissionais, os dados permitem reflexões e questionamentos no que tange ao tema proposto. - É importante considerar que designamos por gestor a todo o profissional que tenha liderados, incluindo-se, portanto, gerentes, chefes, supervisores, líderes, etc.

Quanto ao perfil, também nos valem os dados históricos das 218 pesquisas de Clima Organizacional que realizamos até o final de 2005.

Seguem os resultados da análise.

1. POSTURAS E AÇÕES DOS GESTORES

No questionário virtual, foram apresentadas ao pesquisado, numa primeira instância e uma a uma, dez *posturas / ações* para que o mesmo sinalizasse, numa escala de cinco pontos, qual o nível de influência das mesmas na obtenção de êxito organizacional. Esses 10 "quesitos" avaliados originam-se de três fontes: 1) o que designamos por "concepção tradicional da forma de administrar" (*resolução de problemas de toda ordem, monitoramento de indicadores, atendimento eficaz a todas as solicitações, administração do sistema de recompensas e ênfase na comunicação / controle de tudo o que se passa*); 2) concepção de "liderança" na visão de James Hunter - em "O Monge e o Executivo" - (*influência para trabalhar entusiasticamente...*) e, 3) orientações de Peter Senge em "A Quinta Disciplina", bloco que engloba as demais quatro posturas / ações.

Numa segunda instância, solicitou-se ao pesquisado que atribuísse a si próprio, também numa escala de 1 a 5, uma nota pelo desempenho que vem tendo em cada uma das 10 *posturas / ações* avaliadas. - Para as duas instâncias - nível de influência no êxito organizacional (*expectativa*) e desempenho (*prática*) transformamos os dados para a escala percentual (1 = 0%, 2 = 25%, 3 = 50%, 4 = 75% e 5 = 100%). Os resultados estão na tabela abaixo, globais e por área de atuação dos gestores (*Administração = ADM.-, Produção = PROD.- e Comercial = COM.-* alguns pesquisados que marcaram "outra área" não aparecem na forma segmentada, mas estão incluídos no *global = GLOB.*). São algumas das inferências obtidas a partir desses resultados:

- 1) as 10 posturas / ações avaliadas têm influência significativa no êxito da função gerencial (80,8%);
- 2) o nível de influência varia de 52,5% (administração do sistema de recompensas) a 93,8% (busca de compartilhamento de objetivo comum). *Que fique claro: na visão dos gestores pesquisados, quem conseguir efetivamente compartilhar objetivo comum tenderá a alcançar maior êxito na sua função gerencial. Já a administração do sistema de recompensas não é assim tão decisivo;*

POSTURAS OU AÇÕES (ver formulação completa na tabela seguinte)	EXPECTATIVA				PRÁTICA			
	ADM.	PROD.	COM.	GLOB.	ADM.	PROD.	COM.	GLOB.
2. Monitoramento de indicadores	83,3	91,7	90,0	88,8	79,2	100,0	80,0	82,5
6. Busca de compartilhamento de objetivo comum	91,7	100,0	95,0	93,8	87,5	91,7	60,0	80,0
1. Uso de raciocínio sistêmico	83,3	100,0	85,0	88,8	75,0	83,3	80,0	78,8
5. Atuação para criar modelos mentais	87,5	100,0	90,0	87,5	87,5	83,3	75,0	77,5
9. Influência para trabalhar entusiasticamente...	91,7	100,0	80,0	87,5	83,3	83,3	65,0	76,3
7. Estímulo ao diálogo / aprendiz. e trab. em grupo	87,5	91,7	85,0	88,8	79,2	75,0	55,0	75,0
10. Ênfase na comunicação	87,5	83,3	85,0	83,8	83,3	91,7	55,0	75,0
4. Atendimento eficaz a todas as solicitações	70,8	66,7	70,0	66,3	75,0	83,3	80,0	75,0
3. Resolução de problemas de toda ordem	66,7	83,3	70,0	70,0	79,2	75,0	45,0	70,0
8. Administração do sistema de recompensas	45,8	75,0	60,0	52,5	62,5	58,3	50,0	51,3
M É D I A	79,6	89,2	81,0	80,8	79,2	82,5	64,5	74,1

3) as 10 posturas / ações avaliadas têm maior influência sobre a função gerencial na visão dos gestores da Produção (89,2%) - para a Administração esse índice é de 79,6%. Note-se que na percepção desse grupo (Administração), a postura / ação administração do sistema de recompensas tem influência baixa (45,8%).

A tabela abaixo exhibe a diferença entre o desempenho do pesquisado (prática) e o nível de influência de cada postura / ação, por área de atuação dos gestores. São algumas das constatações que se pode obter:

- 1) existe um "gap" no desempenho do gestor em relação ao que ele considera o ideal (nível de influência real das posturas / ações avaliadas sobre a função gerencial). No geral, esse "gap" é de 6,6 pontos percentuais;
- 2) oito posturas / ações contribuem para essa defasagem, e com maior intensidade duas delas: busca de compartilhamento de objetivo comum e estímulo à discussão e ao diálogo, ambas com "gap" de 13,8 pontos;
- 3) a única postura / ação na qual os pesquisados apresentam desempenho além do esperado (+8,7 pontos) é o "atendimento de forma eficaz a todas as solicitações do superior imediato" (resolução de problemas de toda ordem exibe índice 0,0, ou seja, o desempenho está no mesmo nível da expectativa);
- 4) pesquisados da área comercial são os menos satisfeitos com o desempenho pessoal em relação ao que eles próprios julgam ser o ideal (-16,5 pontos), sendo as posturas / ações que mais contribuem para essa defasagem: busca de compartilhamento de objetivo comum (-35,0) e estímulo à discussão e ao diálogo e ênfase na comunicação, ambas com -30,0 pontos percentuais em relação à expectativa;
- 5) já os gestores que atuam na área administrativa são os que se percebem com um desempenho mais satisfatório (defasagem entre prática e expectativa de apenas 0,4 pontos), numa condição mais positiva para as posturas / ações: administração do sistema de recompensas (+16,7 pontos) e resolução de problemas de toda ordem (+12,5 pontos);
- 6) essa última postura (resolução de problemas de toda ordem), na verdade, é a de maior variação entre as áreas dos pesquisados (varia de +12,5 para a Administração, conforme se acabou de ver, a -25,0 pontos para a área comercial).

POSTURAS OU AÇÕES Em pontos percentuais ↘	(PRÁTICA - EXPECTATIVA)			
	ADM.	PROD.	COM.	GLOB.
6. Busca de compartilhamento de objetivo comum por parte de todos os liderados, com o qual a equipe se identifique e se engaje para a ação	-4,2	-8,3	-35,0	-13,8
7. Estímulo à discussão e ao diálogo, analisando problemas complexos com os membros da equipe, desenvolvendo aprendizagem e trabalho em grupo	-8,3	-16,7	-30,0	-13,8
9. Influência sobre os liderados para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum	-8,4	-16,7	-15,0	-11,2
1. Uso de raciocínio sistêmico (tentando entender como funciona todo o sistema e a influência das próprias decisões no contexto da empresa inteira)	-8,3	-16,7	-5,0	-10,0
5. Atuação para que todos os membros da equipe criem em suas mentes modelos mentais voltados para bem atender as pessoas e para a qualidade	0,0	-16,7	-15,0	-10,0
10. Ênfase na comunicação, informando decisões tomadas e estando sempre ciente de tudo, de modo a garantir o controle da situação	-4,2	8,4	-30,0	-8,8
2. Monitoramento de indicadores, buscando garantir o controle do processo de produção de bens e/ou serviços	-4,1	8,3	-10,0	-6,3
8. Administração do sistema de recompensas, inclusive punindo erros e deslizes dos liderados, de modo a garantir a disciplina da equipe	16,7	-16,7	-10,0	-1,2
3. Resolução de problemas de toda ordem surgidos no próprio domínio de gestão	12,5	-8,3	-25,0	0,0
4. Atendimento de forma eficaz a todas as solicitações do superior imediato (instância hierárquica superior)	4,2	16,6	10,0	8,7
M É D I A	-0,4	-6,7	-16,5	-6,6

Esse "gap" (ou defasagem) entre expectativa e prática é demonstrado para diversas variáveis (dos pesquisados) nas duas tabelas seguintes, a saber: função, escolaridade, tipo de formação acadêmica, número de funcionários da empresa, idade, tempo de serviço na empresa e tempo no cargo. São algumas das múltiplas inferências que se pode obter desses números:

- 1) gestores com mais de 50 anos de idade registram a maior defasagem "prática - expectativa" (-16,9 pontos), avaliando o próprio desempenho como inferior ao esperado principalmente quanto à influência para trabalhar entusiasmadamente (-31,3 pontos);

- 2) diferença considerável também em função do tamanho da empresa: gestores de empresas com mais de 500 funcionários avaliam o próprio desempenho, no global, como equivalente ao esperado, enquanto os de empresas menores julgam que o próprio desempenho está aquém do esperado (-7,8 pontos);
- 3) quatro posturas / ações apresentam desempenho menos satisfatório à medida que a idade do gestor se eleva: influência para trabalhar entusiasticamente, resolução de problemas de toda ordem, uso de raciocínio sistêmico e atendimento eficaz a todas as solicitações;
- 4) globalmente, os segmentos que se avaliam com desempenho mais próximo do esperado são: os das empresas maiores, os das ciências humanas, os de idade intermediária - 41 a 50 anos -, os coordenadores (em relação a diretores / gerentes), os com mais tempo de cargo - mais de 5 anos -, os de tempo de empresa intermediário - 6 a 10 anos - e os com pós-graduação (em relação aos que contam com superior completo);
- 5) desempenho com índices extremos: gestores de empresas com mais de 500 funcionários, quanto à administração do sistema de recompensas (+25,0 pontos) e gestores com mais de 50 anos, quanto à influência para trabalhar entusiasticamente, condição já citada (-31,3 pontos percentuais).

“PRÁTICA - EXPECTATIVA” - Por Cargo, Escolaridade, Formação acadêmica e Nº de funcionários

↓ POSTURAS / AÇÕES \ SEGMENTO →	Dir./G.	Coord.	S.C.	Pós	Exat.	Hum.	-500	+500
1. Uso de raciocínio sistêmico	-5,0	-16,7	-16,7	-5,0	-10,7	-12,5	-10,3	-8,3
2. Monitoramento de indicadores	-7,5	-5,6	2,8	-12,5	-5,4	-6,3	-7,4	0,0
3. Resolução de problemas de toda ordem	-10,0	11,1	-2,8	2,5	-1,8	6,3	-1,5	8,3
4. Atendimento eficaz a todas as solicitações	7,5	8,3	8,3	10,0	10,7	-6,3	8,8	8,3
5. Atuação para criar modelos mentais	-10,0	-11,1	-19,4	-2,5	-17,9	6,3	-11,8	0,0
6. Busca de compartilhamento de objetivo comum	-22,5	-5,6	-13,9	-15,0	-16,1	-12,5	-16,2	0,0
7. Estímulo ao diálogo / aprendiz. e trab. em grupo	-20,0	-5,6	-13,9	-15,0	-19,6	-6,3	-13,2	-16,7
8. Administração do sistema de recompensas	-2,5	5,6	-2,8	2,5	-8,9	6,3	-5,9	25,0
9. Influência para trabalhar entusiasticamente...	-7,5	-16,7	-16,7	-5,0	-10,7	-6,3	-13,2	0,0
10. Ênfase na comunicação	-15,0	-2,8	-11,1	-7,5	-14,3	6,3	-7,4	-16,7
MÉDIA	-9,3	-3,9	-8,6	-4,8	-9,5	-2,5	-7,8	0,0

* Dir./ G. = Diretores / Gerentes; Coord. = Coordenadores; S.C. = com Superior Completo; Pós = com Pós-graduação; Exat. = formação em ciências exatas; Hum. = ...em ciências humanas; -500 = empresas com até 500 funcionários; +500 = empresas com mais de 500 funcionários

“PRÁTICA - EXPECTATIVA” - Por Idade, Tempo de serviço e Tempo no cargo

↓ POSTURAS / AÇÕES \ SEGMENTO →	31-40	41-50	+50	Até 5	6-10	+10	1-5	+5
1. Uso de raciocínio sistêmico	-7,1	-9,4	-18,8	-7,5	-5,0	-20,0	-8,8	-16,7
2. Monitoramento de indicadores	-10,7	-3,1	-6,3	-7,5	0,0	-10,0	-4,4	-16,7
3. Resolução de problemas de toda ordem	0,0	6,3	-12,5	-2,5	-5,0	10,0	-2,9	16,7
4. Atendimento eficaz a todas as solicitações	10,7	9,4	0,0	7,5	15,0	5,0	8,8	8,3
5. Atuação para criar modelos mentais	-7,1	-6,3	-25,0	-10,0	-10,0	-10,0	-11,8	0,0
6. Busca de compartilhamento de objetivo comum	-17,9	-9,4	-18,8	-15,0	-15,0	-10,0	-14,7	-8,3
7. Estímulo ao diálogo / aprendiz. e trab. em grupo	-14,3	-6,3	-25,0	-10,0	-10,0	-25,0	-13,2	-16,7
8. Administração do sistema de recompensas	-3,6	9,4	-6,3	-5,0	-5,0	10,0	-2,9	8,3
9. Influência para trabalhar entusiasticamente...	3,6	-15,6	-31,3	-17,5	5,0	-15,0	-11,8	-8,3
10. Ênfase na comunicação	-10,7	0,0	-25,0	-7,5	-15,0	-5,0	-10,3	0,0
MÉDIA	-5,7	-2,5	-16,9	-7,5	-4,5	-7,0	-7,2	-3,3

* Idade: 31-40, 41-50 e +50 anos; Tempo de serviço: até 5, 6-10 e +10 anos; Tempo no cargo: 1-5 e +5 anos (índices em pontos percentuais)

2. MAIORES DIFICULDADES DOS GESTORES

A maior dificuldade enfrentada pelos pesquisados - de um conjunto de 6 apresentadas como alternativas - vincula-se a *restrições em termos de investimento*, apontada por metade dos gestores participantes da pesquisa - ver tabela seguinte. Em 2º lugar está a *falta de apoio do superior imediato e/ou colegas de trabalho* (para 35% dos pesquisados). Seguem-se: a *falta de aperfeiçoamento na parte humana* (30%) e, idem, na *parte técnica* (para 20% dos pesquisados). Note-se que esta última é a maior dificuldade dos gestores que atuam na *área comercial* (80%

dos mesmos - e só eles a apontam) e que a *deficiência na parte humana* é mais sentida por quem atua na *produção* (por parte de 2 em cada 3 pesquisados). Outra constatação a partir da tabela: a maior defasagem de desempenho (entre a prática e a expectativa), de -20,0 pontos percentuais, ocorre entre os que apontam como maior dificuldade a *falta de aperfeiçoamento na parte técnica*.

A análise dos resultados (os elementos gráficos não constam aqui) também revelou: 1) apenas pesquisados das *ciências exatas* (43% deles) consideram a *falta de aperfeiçoamento na parte humana* como uma das dificuldades na sua função de gestores; 2) quanto maior a idade do pesquisado, mais a *falta de apoio do superior* e a *pouca importância dada à sua área* constituem dificuldades; 3) o inverso ocorre com a *falta de aperfeiçoamento na parte técnica*; 4) *falta de aperfeiçoamento (tanto na parte técnica quanto na humana)* só é percebida por gestores que atuam em empresas menores (*com até 500 funcionários*).

MAIORES DIFICULDADES	ADM.	PROD.	COM.	GLOBAL	PR. - EXP.*
Restrições em termos de investimento	50%	100%	20%	50%	-1,8
Falta de apoio do superior e/ou colegas	33%	0%	60%	35%	-13,7
Falta de aperfeiçoamento na parte humana	17%	67%	0%	30%	-5,0
Falta de aperfeiçoamento na parte técnica	0%	0%	80%	20%	-20,0
Pouca importância à sua área	33%	0%	0%	15%	11,7
Não está tendo dificuldades	33%	0%	0%	10%	-2,5
Outras dificuldades	0%	0%	0%	5%	2,5

Em "%" = percentual de pesquisados em cada segmento (isso vale também para as tabelas seguintes)

* PR. - EXP. = diferença entre a Prática (desempenho pessoal) e a Expectativa (influência sobre a função gerencial), para o global

3. TEMPO APLICADO EM GESTÃO DE PESSOAS

O maior contingente de pesquisados (40%) se envolve de *duas a seis horas por semana* com clima organizacional (seja se relacionando com seus liderados, seja analisando ou estudando sobre o assunto) - ver tabela abaixo. Enquanto 5% dos pesquisados aplicam *mais de dois dias semanais* nessa atividade (possivelmente profissionais de RH), um de cada 5 pesquisados não chega a se dedicar sequer *duas horas semanais* nessa função. E a consequência pode ser vista na mesma tabela: é exatamente esse grupo o que apresenta maior defasagem entre prática e expectativa (-14,4 pontos) em relação às 10 posturas / ações avaliadas nesta pesquisa.

A análise dos dados também permitiu as seguintes inferências: 1) quem aplica mais tempo em gestão de pessoas é a *área administrativa*, enquanto quem menos aplica tempo nesse sentido é a *área comercial*; 2) enquanto todos os que contam com formação em *ciências humanas* aplicam de *um a dois dias por semana* em assuntos de gestão de pessoas, 79% dos que possuem *formação em exatas* aplicam no *máximo 6 horas* (29% aplicam *menos de duas horas*); 3) gestores com menos idade (*faixa de 31 a 40 anos*) investem menos tempo em gestão de pessoas (57% se aplicam menos de duas horas por semana a isso), enquanto os das demais faixas etárias se envolvem *peelo menos duas horas semanais* nessa função.

HORAS POR SEMANA EM GESTÃO DE PESSOAS	ADM.	PROD.	COM.	GLOBAL	PRÁT. - EXPECT.
Menos de duas horas	17%	33%	40%	20%	-14,4
De duas a seis horas	0%	33%	40%	40%	-6,6
De um a dois dias	67%	33%	20%	35%	-5,0
Mais de dois dias de trabalho	17%	0%	0%	5%	12,5

4. FORMA COMO ESTÁ SE DESENVOLVENDO

DE QUE FORMA ESTÁ SE DESENVOLVENDO?	ADM.	PROD.	COM.	GLOBAL	PR. - EXP.
Lendo / estudando por conta própria	83%	33%	60%	70%	-7,5
Participando de curso(s) na própria Empresa	83%	67%	40%	60%	-2,3
Participando de seminários	67%	100%	40%	55%	-4,3
Visitando outras empresas	33%	33%	40%	40%	-7,8
Participando de curso(s) por iniciativa e custo próprio	33%	0%	20%	30%	0,8
No momento não está se desenvolvendo	0%	0%	0%	5%*	2,5
Outras formas de desenvolvimento	0%	33%	0%	5%	-17,5

* Nesta e em outras tabelas, o global é maior que "0" porque nas mesmas não se está considerando o segmento "outra área"

Leitura e estudo por conta própria é a forma mais corriqueira de os gestores se aprimorarem na sua atividade empresarial (70% indicaram essa modalidade de aprendizagem). Em segundo lugar está a *participação em cursos dentro da própria empresa* (para 60% dos pesquisados). Os resultados estão na tabela anterior, que também aponta: 30% *participam de cursos por iniciativa e custos próprios*, incluindo: capacitação em consultoria, pós-graduação e MBA na Fundação Getúlio Vargas. Note-se que esse grupo de pesquisados se avalia com desempenho um pouco mais satisfatório (+0,8 pontos) do que a expectativa pessoal no que concerne às dez posturas / ações avaliadas por esta pesquisa.

Os resultados do levantamento também indicam: 1) pesquisados com *pós-graduação* buscam mais o auto-desenvolvimento do que os que contam com *superior completo* (100% *lêem e estudam por conta própria*, enquanto só 57% dos que têm *superior completo* o fazem; e 40% *participam de curso por iniciativa e custo próprio*, ao passo que apenas 11% dos que possuem *superior completo* assim procedem); 2) praticamente o mesmo vale para os que contam com *formação em humanas*, em relação aos que possuem *formação em exatas*; 3) os que estão há *mais de 5 anos* no cargo *participam de cursos por iniciativa e custo próprio* mais do que aqueles que estão há *menos tempo* (os percentuais são de, respectivamente, 67% e 24%); 4) gestores de empresas com *mais de 500 funcionários* participam em atividades de desenvolvimento em geral em maior proporção do que aqueles que atuam em *empresas menores* (isso só não vale para a alternativa *leitura / estudo por conta própria*).

5. EVENTO MARCANTE

Solicitou-se ao pesquisado que indicasse qual o evento (curso, seminário, palestra, livro, vivência, etc) que mais o marcou (aquele que fez com que refletisse e mudasse atitudes / comportamento). Os dois mais citados foram *leitura de livro* (três indicações) e *seminários* (dois apontamentos). Mas outros fatos foram relacionados, o que mostra que o desenvolvimento pode se dar de várias formas: encontros internos, cursos, palestras, participação em Missão Técnica, formação em dinâmica de grupo, visitas técnicas e visitas a clientes, desafio profissional (trabalho de coordenação) e atividades de *coaching*.

6. O QUE O “RH” DEVE FAZER PELA “GESTÃO DO CLIMA”

Sob o ponto de vista de 55% pesquisados, a primeira medida que o RH (em geral) deve fazer em prol do clima organizacional é *desenvolver ele próprio ações de melhoria* - ver resultados na tabela abaixo. Em seqüência estão: *mudar sua própria sistemática de trabalho* (ação indicada por 40% dos pesquisados) e *estimular mais as áreas a implementarem ações* (opinião de 25% dos participantes da pesquisa). Note-se que essa posição de o próprio RH desenvolver ações de melhoria é defendida especialmente pelas áreas de *Produção* (67% dos pesquisados) e *Comercial* (80% dos pesquisados). De certa forma, trata-se de transferir uma função cuja responsabilidade também cabe à própria área. E é importante observar que é justamente esse grupo de pesquisados (*que considera que o RH é que deve empreender ações de melhoria*) o que registra maior defasagem (-13,0 pontos percentuais) no desempenho em relação à expectativa quanto às 10 posturas ações avaliadas por esta pesquisa.

Também merecem referência as constatações: 1) *desenvolver ele próprio ações de melhoria* é providência recomendada por 100% dos pesquisados com *mais de 50 anos* e por 71% dos que têm *formação em ciências exatas* (entre os de *ciências humanas*, só 25% manifestam esse ponto de vista); 3) metade dos pesquisados formados em *ciências humanas* apontam que o RH deve *estimular mais as áreas a implementarem ações* (e apenas 21% dos de *ciências exatas* compartilham essa visão); 3) *mudar sua sistemática de trabalho* é mais enfatizado pelos gestores com *pós-graduação* (50%) do que pelos que contam com *superior completo* (22%) e por quem tem *mais idade, mais tempo de empresa, mais tempo no cargo* e por quem trabalha em empresas maiores (que contam com *mais de 500 funcionários*). Em relação ao assunto, os pesquisados ainda apresentaram as recomendações: *o RH deve definir melhor seu foco; deve investir na implementação de gestão por competências; está muito distante do chão-de-fábrica, devendo ser mais participativo nas ações internas, buscando conhecer e conversar com todos os funcionários*.

O QUE O “RH” DEVE FAZER PELA GESTÃO DO CLIMA?	ADM.	PROD.	COM.	GLOBAL	PRÁT. - EXPECT.
Desenvolver ele próprio ações de melhoria	17%	67%	80%	55%	-13,0
Mudar sua sistemática de trabalho	33%	0%	20%	40%	-5,3
Estimular mais as áreas a implementarem ações	33%	0%	0%	25%	-6,0
Disponibilizar mais informações s/ o assunto	33%	0%	0%	10%	-2,5
Providenciar mais treinamentos	0%	0%	0%	5%	2,5
Outras alternativas	50%	33%	20%	30%	0,4

7. AVALIAÇÃO NA ÚLTIMA PESQUISA

O maior contingente de pesquisados (75%) obteve avaliação *relativamente satisfatória* (entre 65% e 80%) na última pesquisa de clima organizacional (ver tabela abaixo). Note-se que os que alcançaram avaliação *plenamente satisfatória* (índice pelo clima interno superior a 80%) constituem o grupo de maior “gap” (-15,0 pontos percentuais) entre o desempenho efetivo e o esperado no que se relaciona às 10 posturas / ações avaliadas por esta pesquisa. Uma das possíveis interpretações desse fato: embora os liderados julguem esses gestores como tendo um desempenho excelente, esses mesmos gestores sabem que podem ir além e que ainda almejam evoluir mais. E possivelmente sejam avaliados de forma assim positiva justamente porque demonstram essa postura, a qual poderia ter como sinônimo a palavra “humildade”. Um belo exemplo, portanto.

Também se observaram os seguintes resultados: 1) todos os pesquisados da *Produção* tiveram resultado *relativamente satisfatório* na última pesquisa de clima; 2) pesquisados com *nível superior completo* registraram índices mais satisfatórios do que os com *pós-graduação* na última pesquisa de clima interno; 3) o índice pelo clima organizacional se eleva com a idade do pesquisado.

AVALIAÇÃO RECEBIDA NA ÚLTIMA PESQUISA DE CLIMA	ADM.	PROD.	COM.	GLOBAL	PRÁT. - EXPECT.
Plenamente satisfatória	33%	0%	20%	20%	-15,0
Relativamente satisfatória	50%	100%	80%	75%	-4,5
Pouco satisfatória	17%	0%	0%	5%	-5,0
Insatisfatória	0%	0%	0%	0%	-
Não lembro, não sei	0%	0%	0%	0%	-

8. VARIAÇÃO EM RELAÇÃO À PESQUISA ANTERIOR

Na última pesquisa de clima organizacional, metade dos pesquisados registrou *avanço de até 5,0 pontos* percentuais comparativamente à avaliação anterior. E um de cada três pesquisados da *Administração* e da *Produção* obtiveram *crescimento superior a 5,0 pontos* - os resultados estão na tabela abaixo. Note-se que este último grupo é justamente o que apresenta maior “gap” entre o desempenho real (prática) e o esperado (expectativa) em relação às 10 posturas / ações avaliadas por esta pesquisa. Quanto a isso, volta-se a prognosticar: os gestores de melhor desempenho são, simultaneamente, os mais ansiosos por se aprimorarem ainda mais, e possivelmente são avaliados de forma satisfatória pelos liderados justamente por essa postura pró-ativa, num ciclo fechado de “busca de melhoria → desempenho mais satisfatório → busca de melhoria”, e assim sucessivamente.

VARIAÇÃO EM RELAÇÃO À PESQUISA ANTERIOR	ADM.	PROD.	COM.	GLOBAL	PRÁT. - EXPECT.
Evoluiu mais do que 5,0 pontos	33%	33%	0%	20%	-13,1
Evoluiu até 5,0 pontos	50%	67%	60%	50%	-5,0
Não sofreu alteração	0%	0%	0%	10%	2,5
Decresceu em até 5,0 pontos	17%	0%	0%	5%	0,0
Decresceu mais do que 5,0 pontos	0%	0%	0%	0%	-
Não lembro, não sei	0%	0%	40%	15%	-11,7

9. FATORES FACILITADORES

Solicitou-se ao pesquisado que relacionasse quais os diferenciais do seu sistema de gestão (postura, ações desenvolvidas, etc) que fazem com que ele obtenha bons resultados na gestão do clima organizacional. As respostas se focam numa *gestão participativa* (5 citações), numa *comunicação eficaz* (4), na *abertura ao diálogo, no respeito para com as pessoas*, cabendo também ao gestor *ter postura que sirva de exemplo para os liderados, no comprometer-se com os objetivos da empresa e buscar comprometimento*, além de *seguir a missão e valores da organização* (2 citações para cada uma dessas posturas). Afora essas orientações, os gestores bem-sucedidos elencaram outras 25, sendo algumas delas: *preocupação com o lado humano, bom relacionamento (clima cordial, harmonia, integração, motivação, envolvimento)*, *ética, proximidade com os liderados (acompanhar o dia-a-dia, responsabilidade recíproca, conhecer as necessidades das pessoas, gestão compartilhada)*, *preocupação com o desenvolvimento da equipe, metas claras, planejamento / ordem / método, gestão à vista*. De tudo isso, o que se pode concluir é que o alcance de um clima interno satisfatório “brota” necessariamente de uma determinação interna do gestor nesse sentido e de um esforço contínuo para construir e crescer “junto com a equipe”.

10. FATORES QUE DIFICULTAM

Já os pesquisados que registraram resultados pouco satisfatórios quanto ao clima interno foram inquiridos a respeito das possíveis causas dessa condição. Anotaram-se as respostas: *equipe pequena / sobrecarga de atividades / correria; mudanças internas (físicas e estruturais); carência de conhecimentos (capacitação) tanto do gestor quanto da equipe; valores inadequados, como a persistência da departamentalização; interesses individuais ou de grupos internos sobrepostos aos da empresa; ansiedade e falta de foco.*

11. SUGESTÕES DE MELHORIA

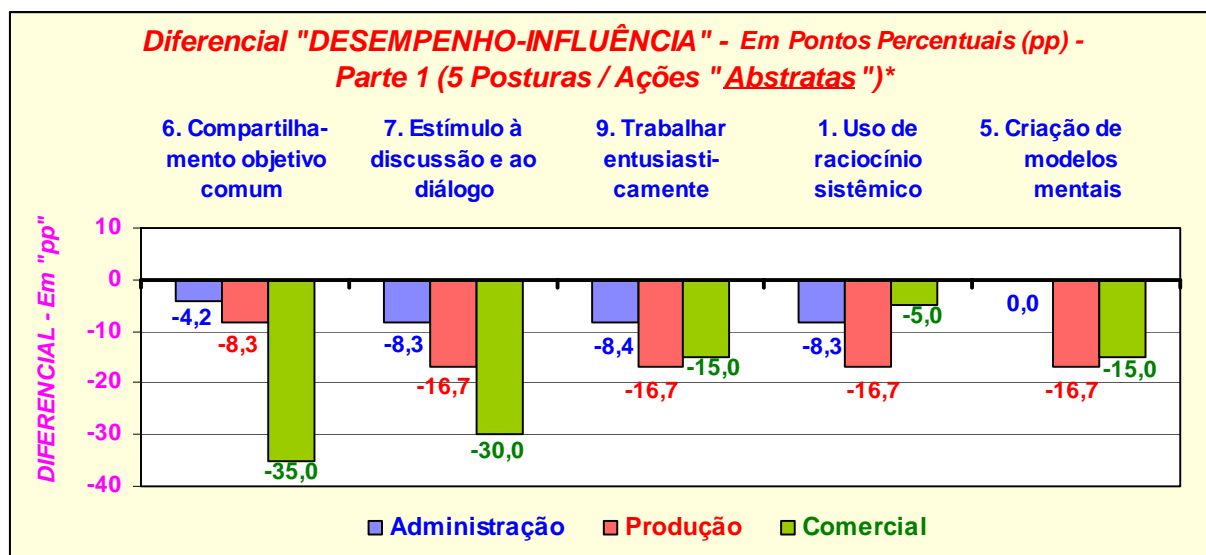
Buscar participação efetiva, ter respeito mútuo, trocar 'feedback', ser verdadeiro e compartilhar metas e objetivos são sugestões para facilitar o trabalho de gestão do clima organizacional e para tornar a qualidade de vida no ambiente de trabalho ainda melhor, que foram citadas por mais de um pesquisado. No total computaram-se 30 sugestões. São algumas das de frequência unitária (citadas por apenas um pesquisado): *ser transparente, ser franco, haver unidade entre os diversos níveis hierárquicos (atitudes convergentes); atuar na prática conforme o discurso; incentivar comunicação aberta / assertiva; praticar valores da empresa; manter o foco no negócio, entre outras posturas.*

12. PERFIL DOS GESTORES

Os gestores participantes desta pesquisa têm como perfil: aproximadamente 40 anos de idade (40% com idade até 40 anos e outros tantos com idade de 40 a 50 anos); trabalham na respectiva empresa há cerca de 5 anos (metade há até 5 anos e 25% há um período de 6 a 10 anos); a maioria (85%) está no cargo atual há um período de 1 a 5 anos e metade conta com pós-graduação (outros 45% com superior completo). Essa amostra de pesquisados tem perfil um pouco diferente em relação ao grupo de gestores pesquisados nas avaliações de clima organizacional que realizamos nos últimos anos. Perfil destes gestores: média de idade na faixa de 31 a 40 anos (45,0% estão nessa faixa); média de tempo de serviço na faixa de 6 a 10 anos (23,3% nessa faixa e 41,3% com tempo de empresa de até 5 anos) e média de escolaridade curso superior completo (41,0% têm escolaridade inferior a essa).

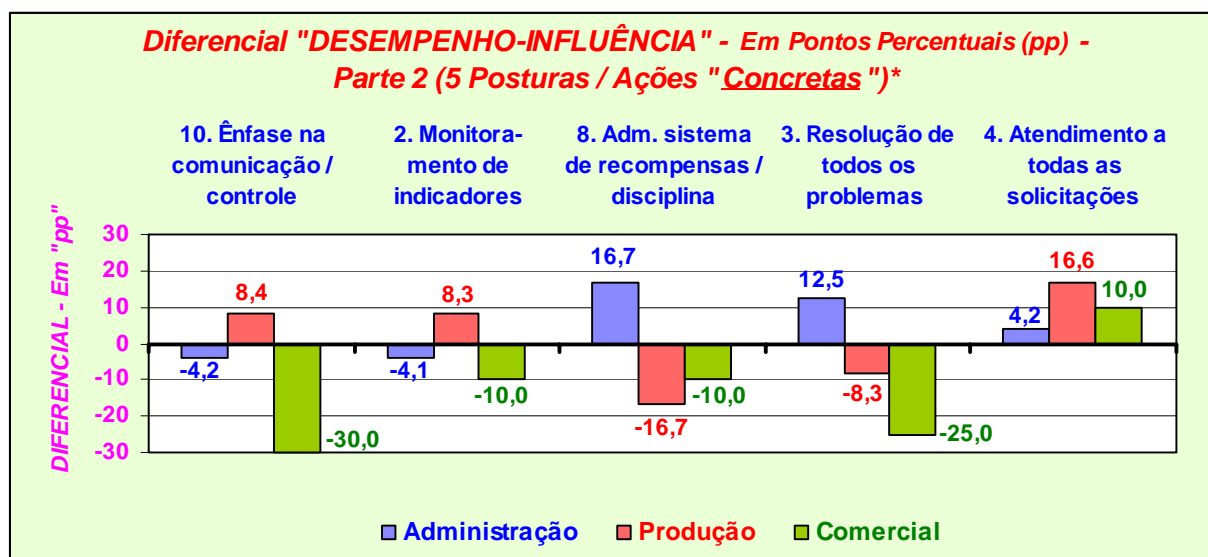
CONCLUSÕES

Uma parte desta pesquisa foi dedicada a identificar o quanto 10 posturas ou ações contribuem nas principais funções de qualquer executivo para garantir a execução do planejado, com qualidade e no prazo estabelecido, bem como a avaliar em que medida o desempenho dos gestores pesquisados (na visão dos mesmos) está sendo efetivo em cada uma dessas posturas/ações. Os resultados desse levantamento estão nos dois gráficos seguintes, que exibem, em escala percentual, para cada postura/ação e para cada área de atuação dos pesquisados (*Administração, Produção e Comercial*) o "gap" (ou diferencial) entre o desempenho real (*prática*) e a influência (*expectativa*) sobre o êxito da função gerencial. No primeiro gráfico estão cinco posturas/ações aqui consideradas "abstratas", as quais dependem de habilidades de relacionamento, de delegação de atividades, de visão do todo. E o que se detecta é um descompasso em todos os segmentos (menos um, que tem índice 0,0) entre o como o gestor se vê na sua atuação prática e o que ele considera como ideal a ser perseguido.



* Posturas "Abstratas" = posturas que envolvem aspectos interpessoais, subjetivos, emotivos, intangíveis...

Já o gráfico abaixo reúne as 5 posturas / ações aqui consideradas “concretas”, por poderem ser quantificadas de forma palpável ou por serem de certa forma tangíveis. E o que se observa é um desempenho médio muito próximo do esperado. Em alguns segmentos até há uma superação de expectativas sob a avaliação do próprio gestor: é o caso, por exemplo, da *administração do sistema de recompensas* por parte de quem trabalha na *área administrativa* e é o caso do *atendimento a todas as solicitações que emanam de instância hierárquica superior* para quem trabalha na *Produção*.



* Posturas “Concretas” = posturas cartesianas, centradas em normas, tangíveis...

São algumas das inferências desse contexto (considerando os dois gráficos): 1) o desempenho dos gestores pesquisados ainda precisa evoluir para alcançar o estágio que eles próprios avaliam como ideal, principalmente no que se refere ao *compartilhamento de objetivo comum com os liderados* e ao *estímulo à discussão e ao diálogo*; 2) esse descompasso é maior para a *área comercial* e, a seguir, para a *área de Produção*; 3) o desempenho quanto às *posturas e ações objetivas* (que podem ser quantificadas e que se vinculam basicamente à concepção tradicional de Administração) se mostra satisfatório, enquanto falta evoluir sobretudo nas *posturas / ações subjetivas* (ligadas às relações interpessoais, à visão sistêmica, etc); 4) gestores da *Produção* demonstram estar conscientes da importância das *posturas / ações “abstratas”* no êxito da própria função, pois a expectativa é de 100% em quatro delas, e também percebem que o *monitoramento de indicadores* é importante, embora não chegue a ser a postura número um (seu índice de influência é 91,7%), mas se vêem desempenhando essa função de forma plena, como em nenhuma outra e em nenhum outro segmento (100% na avaliação da própria prática). Também cabe pelo menos um questionamento: o fato de haver desempenho bastante satisfatório quanto ao *atendimento de todas as solicitações* (é a única postura com diferença positiva para “prática menos expectativa” nas três áreas) não representaria preocupação excessiva com demandas procedentes da instância hierárquica superior em detrimento de maior atenção à própria equipe?

↓ SEGMENTO \ POSTURAS* → Diferença “Prática - Expectativa” ↓	Posturas “abstratas”	Posturas “concretas”	“Concretas” - “Abstratas”
Na empresa: de 5 a 10 anos	-7,0	-2,0	5,0
Idade: 31 a 40 anos	-8,6	-2,9	5,7
Diretores / Gerentes	-13,0	-5,5	7,5
Escolaridade: Pós-graduação	-8,5	-1,0	7,5
Ciências humanas	-6,3	1,3	7,5
Na empresa: há até 5 anos	-12,0	-3,0	9,0
No cargo: 1 a 5 anos	-12,1	-2,3	9,7
+ de 500 funcionários	-5,0	5,0	10,0
Até 500 funcionários	-12,9	-2,7	10,3
Ciências exatas	-15,0	-3,9	11,1
No cargo: mais de 5 anos	-10,0	3,3	13,3
Idade: + de 50 anos	-23,8	-10,0	13,8
Idade: 41 a 50 anos	-9,4	4,4	13,8
Coordenadores	-11,1	3,3	14,5
Escolaridade: Superior Completo	-16,1	-1,1	15,0
Na empresa: + de 10 anos	-16,0	2,0	18,0

* Posturas “Abstratas” e “Concretas”: ver especificação junto aos gráficos anteriores

A tabela anterior exhibe a diferença entre prática e expectativa para diversas segmentações dos pesquisados e com separação entre posturas / ações “abstratas” e “concretas” (média de cinco posturas de cada um desses dois grupos). Dela se pode inferir:

- 1) em todas as segmentações, o desempenho dos gestores (em relação às suas próprias expectativas) é mais satisfatório nas posturas objetivas (concretas) do que nas subjetivas (abstratas);
- 2) o grupo de pesquisados com desempenho mais satisfatório e enfático nas posturas concretas em relação às abstratas é composto por: pesquisados que estão há mais tempo na empresa e no cargo, que têm mais idade, possuem como escolaridade o superior completo, são coordenadores e têm formação em ciências exatas;
- 3) por conseqüência, os gestores que detêm desempenho mais satisfatório nas posturas / ações abstratas (de relacionamento, visão sistêmica, etc) - embora ainda aquém das expectativas - se caracterizam por: estarem há menos tempo na empresa e no cargo, serem mais jovens, desempenharem funções de diretor / gerente e terem pós-graduação e formação em ciências humanas.

Numa segunda parte da pesquisa, avaliaram-se algumas outras variáveis: *dificuldades dos gestores, forma como estes estão se desenvolvendo, o que o RH deve fazer pela gestão do clima, avaliação recebida pelo gestor na última pesquisa de clima organizacional*, além de outras. São algumas das conclusões e questionamentos suscitados a partir da análise dos resultados das mesmas:

- 1) Ciências exatas - gestores com formação em ciências exatas caracterizam-se por desempenho inferior ao que eles próprios esperam (-9,5 pontos percentuais, versus -2,5 dos que têm formação em ciências humanas); por terem maior defasagem de desempenho entre posturas / ações abstratas em relação às concretas (-11,1 pontos), enquanto essa defasagem é de -7,5 pontos para os das ciências humanas e, até como causa e conseqüência ao mesmo tempo, por perceberem a falta de aperfeiçoamento na parte humana como uma das dificuldades que estão enfrentando na função de gestores. Mas é importante também observar o diagnóstico: em relação aos gestores com formação em ciências humanas, aplicam bem menos tempo por semana em atividades gerais ligadas à gestão de pessoas e lêem / estudam menos e participam menos em cursos por conta própria. Além disso, julgam em maior proporção (que os das ciências humanas) que o RH deve ele próprio implementar ações de melhoria. Ou seja, demonstram uma tendência de serem menos pró-ativos e de transferirem a responsabilidade por questões relativas à gestão de pessoas ao RH;
- 2) Produção - os gestores que atuam na área da Produção, até por terem toda formação em ciências exatas (mas há gestores das ciências exatas também nas demais áreas), igualmente consideram em maior proporção que os demais que o RH deve ele próprio implementar ações para melhoria do clima interno. Levando em conta que são exatamente os que têm essa opinião os que apresentam maior defasagem entre a prática e a expectativa, aqui também se infere que falta mais iniciativa dos que atuam na Produção (e, de novo, dos formados em ciências exatas) por se aprimorarem em gestão de pessoas, devendo aplicar mais tempo ao tema e se envolverem mais amiúde a respeito;
- 3) Pró-atividade - outra importante constatação é a de serem justamente os gestores que vêm obtendo melhores resultados quanto ao clima organizacional os menos satisfeitos com o próprio desempenho na função comparativamente às expectativas pessoais. E talvez seja essa postura de humildade a responsável por melhores avaliações dos liderados quanto ao clima interno. Sim, pois se o gestor se preocupa em evoluir mais quanto à gestão de pessoas, a respectiva equipe percebe o esforço e lhe atribui maior credibilidade;
- 4) Aprimoramento “top-down” em posturas “abstratas” - o grupo dos diretores e gerentes se percebe com defasagem significativa entre o desempenho e a expectativa nas posturas / ações busca de compartilhamento de objetivo comum e estímulo ao diálogo / aprendizagem e trabalho em grupo. Ou seja, a necessidade de aprimoramento no que se refere a habilidades abstratas perpassa as várias instâncias hierárquicas (-13,0 pontos para esse grupo e -11,1 pontos para o grupo dos coordenadores);
- 5) “Reforço cartesiano” - se observa também que com a elevação da idade, do tempo de empresa e do tempo no cargo há uma tendência de o gestor se perceber com certa evolução no desempenho em posturas / ações “concretas” e com aumento de defasagem entre desempenho e expectativa nas posturas / ações “abstratas”. Seria algo como: com o passar do tempo, o gestor vai se tornando mais hábil nas funções tangíveis (monitoramento de indicadores, resolução de problemas de toda ordem, etc) e vai perdendo um pouco da habilidade nas funções intangíveis (busca de compartilhamento de objetivo comum, influência para trabalhar entusiasticamente, etc).

Em resumo, são múltiplas as oportunidades de melhoria, seja na atuação das áreas de Recursos Humanos das empresas, seja na busca de aprimoramento por parte de cada gestor. Na verdade, para um grupo de gestores a busca de aprimoramento carece de um ingrediente inicial: a auto-análise, o dar-se-por-conta, a assunção da responsabilidade pela gestão de pessoas, que em parte hoje é transferida, consciente ou inconscientemente, ao RH. Além de outras conseqüências, essa forma de atuação contribui para manter os setores estanques (a conhecida “departamentalização”). Felizmente a postura pró-ativa já está interiorizada em um grupo de gestores, condição que pode levar as empresas a resultados cada vez melhores também em gestão do clima organizacional.

Bibliografia

- SENGE, Peter. A Quinta Disciplina. São Paulo, Edita Best Seller (Nova Cultural Ltda.), 1990.
- HUNTER, James C. O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2004.