

WISDOM Artigos

Pesquisas de Engajamento, Satisfação de Clientes Internos e da Força de Vendas: Ferramentas Eficazes Para Reduzir “Achismos” e Ampliar “Certezas” em DHO

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL

2020



WISDOM ARTIGOS

PESQUISAS DE ENGAJAMENTO, SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS E DA FORÇA DE VENDAS: FERRAMENTAS EFICAZES PARA REDUZIR “ACHISMOS” E AMPLIAR “CERTEZAS” EM DHO.

Meu propósito no ARTIGO de hoje é abordar o tema PESQUISAS DE PERCEPÇÃO, sobretudo as mais frequentemente contratadas ou realizadas pelas EMPRESAS, ou seja, a PESQUISA DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL, a DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS e o DIAGNÓSTICO DA FORÇA DE VENDAS.

Meu foco será abordar a NATUREZA, OBJETIVOS, DIMENSÕES usualmente pesquisadas e as similaridades METODOLÓGICAS dos trabalhos, bem como convidá-los a refletir sobre as dificuldades para transformar os DADOS obtidos em INFORMAÇÕES GERENCIAIS efetivas e sobre o mito do BANCO DE DADOS oferecido por algumas consultorias, além de elencar os cuidados a serem tomados para, de fato, obter RETORNO DO INVESTIMENTO realizado. Assim sendo, temos:

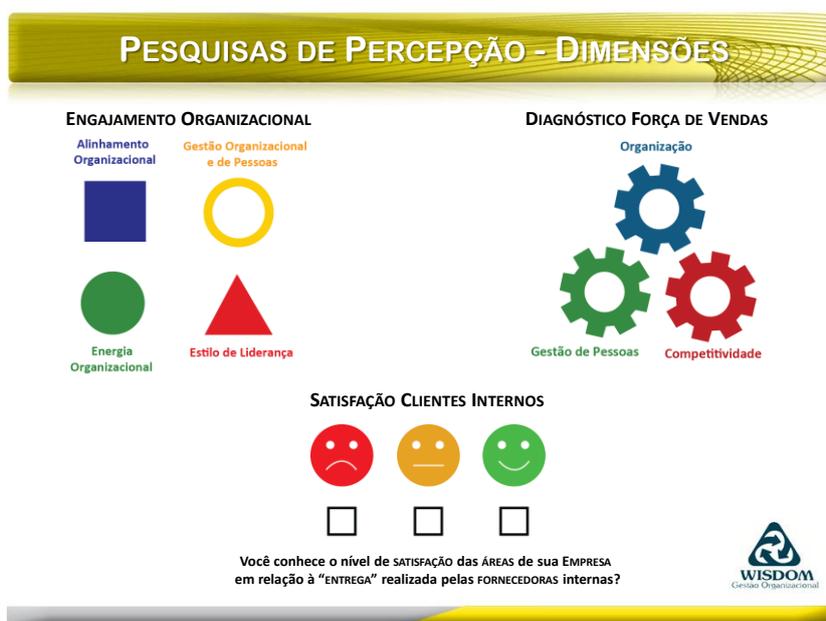
Em termos de NATUREZA, na PESQUISA DE ENGAJAMENTO e no DIAGNÓSTICO DA FORÇA DE VENDAS, a EMPRESA consulta verticalmente o seu PÚBLICO INTERNO. Se no primeiro caso o PÚBLICO ALVO é, usualmente, representado por todos os profissionais da Organização, no segundo, ele é composto pelas EQUIPES mais diretamente envolvidas no PROCESSO COMERCIAL, ou seja, vendas; marketing; assistência técnica (se for o caso) e logística, nos diversos NÍVEIS DA ESTRUTURA.

Já na PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS, o foco da EMPRESA é consultar horizontalmente as suas diversas EQUIPES, a fim de conhecer o nível de qualidade tanto das relações quanto da “entrega” realizada pelas Áreas FORNECEDORAS para as suas CLIENTES INTERNAS.

No que diz respeito aos OBJETIVOS de cada uma das três PESQUISAS DE PERCEPÇÃO, temos:

ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL OBJETIVOS	DIAGNÓSTICO FORÇA DE VENDAS OBJETIVOS	SATISFAÇÃO CLIENTES INTERNOS OBJETIVOS
✓ Criar CANAL CONFIÁVEL DE COMUNICAÇÃO com o público interno	✓ Conhecer o grau de <u>convergência</u> entre os interesses da EMPRESA e da FORÇA DE VENDAS	✓ Conhecer e monitorar a SATISFAÇÃO com os serviços dos FORNECEDORES internos
✓ Conhecer a PERCEPÇÃO das pessoas em relação aos aspectos que afetam seus níveis de engajamento	✓ Ampliar o esforço da FORÇA DE VENDAS na <u>busca</u> da SATISFAÇÃO dos clientes	✓ Identificar a QUALIDADE das RELAÇÕES entre FORNECEDORES e CLIENTES INTERNOS e, melhorar os processos de trabalho
✓ Definir PRIORIDADES na gestão organizacional e de pessoas	✓ Ampliar seu compromisso com a QUALIDADE e RESULTADOS da EMPRESA	✓ Medir a PERFORMANCE das áreas fornecedoras
✓ Suportar decisões sobre MUDANÇAS organizacionais, de gestão e/ou de conduta	✓ Conhecer a capacidade da EMPRESA e da FORÇA DE VENDAS em <u>superar</u> barreiras e <u>mudar</u> para aproveitar espaços	✓ Buscar a melhoria das RELAÇÕES entre as ÁREAS via <u>conscientização</u> de que TODAS SÃO CLIENTES DE TODAS
✓ Definir PLANOS DE AÇÃO que reforcem as razões de SATISFAÇÃO e minimizem as causas de INSATISFAÇÃO	✓ Definir PRIORIDADES na gestão e capacitação da EQUIPE com base na <u>estratégia</u> da EMPRESA	✓ Levantar PONTOS FORTES e FRACOS das RELAÇÕES internas entre as ÁREAS
✓ Incorporar INSTRUMENTO EFICAZ de diagnóstico organizacional	✓ Traçar PLANOS DE AÇÃO para ampliar a competitividade, resultados e fidelizar clientes	✓ Traçar PLANOS DE AÇÃO para ampliar a <u>produtividade</u> e os <u>resultados</u> da EMPRESA

Com relação às DIMENSÕES PESQUISADAS em cada uma delas, temos:



Cada DIMENSÃO agrupa um conjunto de FATORES relevantes e cada fator pesquisado é composto por um conjunto de QUESTÕES que podem ser abertas ou fechadas e, nesse caso, as mais frequentes são as ESCALARES, de PRIORIZAÇÃO ou de DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO. No que tange às DIMENSÕES da PESQUISA DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL e do DIAGNÓSTICO DA FORÇA DE VENDAS, vamos falar, agora, dos FATORES mais frequentemente abordados. Assim sendo, temos:

ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL	DIAGNÓSTICO DA FORÇA DE VENDAS
DIMENSÕES E SEUS FATORES	DIMENSÕES E SEUS FATORES
Alinhamento Organizacional:	Competitividade:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direção ✓ Liderança ✓ Ética, Princípios e Valores ✓ Sistemas Corporativos ✓ Reputação Externa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produtos & Serviços ✓ Foco do Cliente ✓ Postura Comercial ✓ Negociação ✓ Marketing
Estilo de Liderança:	Organização:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planejamento ✓ Orientação e Acompanhamento ✓ Oportunidades ✓ Reconhecimento ✓ Credibilidade, Justiça e Imparcialidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vitalidade da Área Comercial ✓ Processo Decisório ✓ Integração ✓ Comunicação Interna
Gestão Organizacional e de Pessoas:	Gestão de Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitação e Educação ✓ Gestão do Desempenho ✓ Remuneração e Benefícios ✓ Comunicação ✓ Condições de Trabalho ✓ Saúde, Segurança e Meio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estilo Gerencial / Liderança ✓ Orientação para Resultados / Performance ✓ Desenvolvimento Profissional ✓ Remuneração
Energia Organizacional:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade de Vida ✓ Integração e Espírito de Equipe ✓ Motivação ✓ Engajamento 	

Já a PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS é totalmente CUSTOMIZADA em função tanto da natureza da EMPRESA quanto das peculiaridades de cada uma das ÁREAS envolvidas. Em todo caso, abaixo relaciono as DIMENSÕES mais frequentemente utilizadas na sua estruturação. Vale ressaltar que cada uma delas, através de seus FATORES, é explorada a partir de um conjunto de QUESTÕES abertas ou fechadas, sejam elas ESCALARES, de PRIORIZAÇÃO ou de DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO:

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS – DIMENSÕES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ As Áreas de Especialidades e seus Produtos ✓ A Equipe de Cada Área Envolvida na Pesquisa ✓ A Flexibilidade na Prestação dos Serviços ✓ A Imagem de Cada Área Envolvida na Pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A Área e Sua Experiência Com Problemas ✓ O Que Deveria Mudar na Forma de Trabalhar de Cada Área? ✓ O Que Deveria Ser Mantido na Forma de Atuar de Cada Área?

Em termos METODOLÓGICOS, as três PESQUISAS são bastante similares. Todas podem combinar ENTREVISTAS PESSOAIS com a sua aplicação VIA WEB e/ou SESSÕES PRESENCIAIS para preenchimento dos QUESTIONÁRIOS, no caso de profissionais que não tenham fácil acesso a computadores da EMPRESA. A CONFIDENCIALIDADE dos respondentes é, sempre, um pré-requisito e a decisão de participar ou não da INICIATIVA é uma opção de cada um deles.

As PESQUISAS podem envolver todos os integrantes do PÚBLICO ALVO a ser pesquisado ou apenas uma AMOSTRA estatisticamente confiável dele. A QUESTÃO aqui, quando falamos do PÚBLICO INTERNO da EMPRESA, é como explicar as razões pelas quais alguns serão convidados e outros não, sem criar resistências. Vale ressaltar que aplica-las para 100% do universo, não impactará, de forma significativa, o INVESTIMENTO requerido, na maioria dos casos.

Desenhos “sob medida”, ao envolverem mais horas de consultoria, irão requerer um maior INVESTIMENTO. Entretanto, propiciarão RESULTADOS bem mais robustos. Isso permitirá definir um maior número de ESTRATOS / RECORTES, verticais e horizontais que, ao serem cruzados e adequadamente analisados, garantirão a precisa localização dos PONTOS DE MELHORIA a serem trabalhados, além de assegurar a credibilidade do PÚBLICO ALVO. Os ESTRATOS mais usados são: unidade de negócio ou localidade; área de atividade; nível hierárquico e tempo na EMPRESA.

Quanto às ETAPAS de PESQUISAS desenhadas “sob medida”, sugiro adotar os seguintes passos:

- ▶ ENTREVISTAS COM A ALTA DIREÇÃO DA EMPRESA: Essa decisão, além de propiciar um claro entendimento das expectativas em relação à PESQUISA, permitirá que a ALTA DIREÇÃO verifique até que ponto a sua PERCEPÇÃO está sintonizada com aquela do PÚBLICO ALVO.
- ▶ EQUIPE DE TRABALHO - RH E LIDERANÇAS DE ÁREAS ENVOLVIDAS NA INICIATIVA: Seu foco será formalizar o *briefing*, ou seja, definir, claramente, que “achismos” deverão ser respondidos para se ampliar as “certezas”. Para isso é fundamental planejar tanto as QUESTÕES que deverão ser inseridas no QUESTIONÁRIO quanto os ESTRATOS / RECORTES, verticais e horizontais, que propiciarão precisa localização dos PONTOS DE MELHORIA, objeto maior dessa INICIATIVA.

Caberá, ainda, a essa EQUIPE, analisar e retificar o QUESTIONÁRIO, além de definir se este deverá ou não ser pré testado; aprovar o plano de execução da PESQUISA; participar da REUNIÃO para discussão dos RESULTADOS PRÉVIOS, bem como conceber e conduzir os PLANOS DE AÇÃO. Portanto, ao envolver as LIDERANÇAS da EMPRESA, iremos garantir seu protagonismo e engajamento em relação aos RESULTADOS.

- ▶ COMUNICAÇÃO EXTENSIVA DA PESQUISA PARA O PÚBLICO ALVO: Visa conscientizar os potenciais PARTICIPANTES sobre a confidencialidade de suas RESPOSTAS e obter sua adesão à INICIATIVA.
- ▶ FASE DE CAMPO DA PESQUISA: Será conduzida em conjunto com o FACILITADOR da INICIATIVA.
- ▶ TABULAÇÃO, PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: Será conduzida pela Consultoria.
- ▶ REUNIÃO DE RESULTADOS PRÉVIOS: Nesse momento, a Consultoria e a EQUIPE DE TRABALHO, em conjunto, buscarão compreender as razões não aparentes de determinados RESULTADOS da PESQUISA, a fim de tornar mais robusto o RELATÓRIO FINAL e ampliar “certezas”.
- ▶ PREPARAÇÃO DO RELATÓRIO E DIVULGAÇÃO EXTENSIVA DOS RESULTADOS: Envolverá a Consultoria e a EQUIPE DE TRABALHO designada no início da INICIATIVA.

Como mencionei anteriormente, o DIAGNÓSTICO DA FORÇA DE VENDAS e a PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS são dois tipos de INICIATIVA que precisam ser, previa e cuidadosamente, PLANEJADAS e CUSTOMIZADAS, dadas as peculiaridades sejam do PROCESSO COMERCIAL da EMPRESA, sejam de cada uma das ÁREAS envolvidas no TRABALHO.

Já no que diz respeito à PESQUISA DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL isso não ocorre, pois ela, em geral, envolverá todo o PÚBLICO INTERNO da EMPRESA ou de uma de suas UNIDADES ou, então, de um determinado nível hierárquico de sua ESTRUTURA ORGANIZACIONAL para cima.

Por isso, muitas Consultorias que operam nesse nicho, se propõem aplicar um QUESTIONÁRIO PADRÃO, fácil de ajustar ou, ainda, para reduzir o valor do INVESTIMENTO, oferecem entregar a BASE DE DADOS obtida para que a própria EMPRESA contratante a analise e tire as conclusões ou, então, propõem elaborar um RELATÓRIO mais simples da PESQUISA DE ENGAJAMENTO realizada.

Vamos, então, refletir sobre as consequências da “entrega”, seja apenas da BASE DE DADOS, seja de um RELATÓRIO mais simples, pois, como diz o provérbio, às vezes “o barato sai caro”:

- ▶ Como disse na chamada desse ARTIGO, entendo que uma das principais razões para a contratação da PESQUISA DE ENGAJAMENTO, seja reduzir “achismos” e ampliar “certezas”.
- ▶ Portanto, a DENSIDADE ANALÍTICA DOS RESULTADOS, visando transformar DADOS em INFORMAÇÕES GERENCIAIS confiáveis, é imprescindível para a obtenção do RETORNO DESSE INVESTIMENTO.
- ▶ Pior, ainda, é receber apenas da BASE DE DADOS obtida através da PESQUISA, pois a EMPRESA, ao abrir mão da experiência multiorganizacional da Consultoria, terá que ou contratar um terceiro, até então fora do PROCESSO, para analisar e produzir o RELATÓRIO com as conclusões do TRABALHO ou alocar um dos profissionais da EQUIPE de DHO para fazê-lo, algo cada vez mais complicado, tendo em vista a dimensão do QUADRO DE LOTAÇÃO de RH.

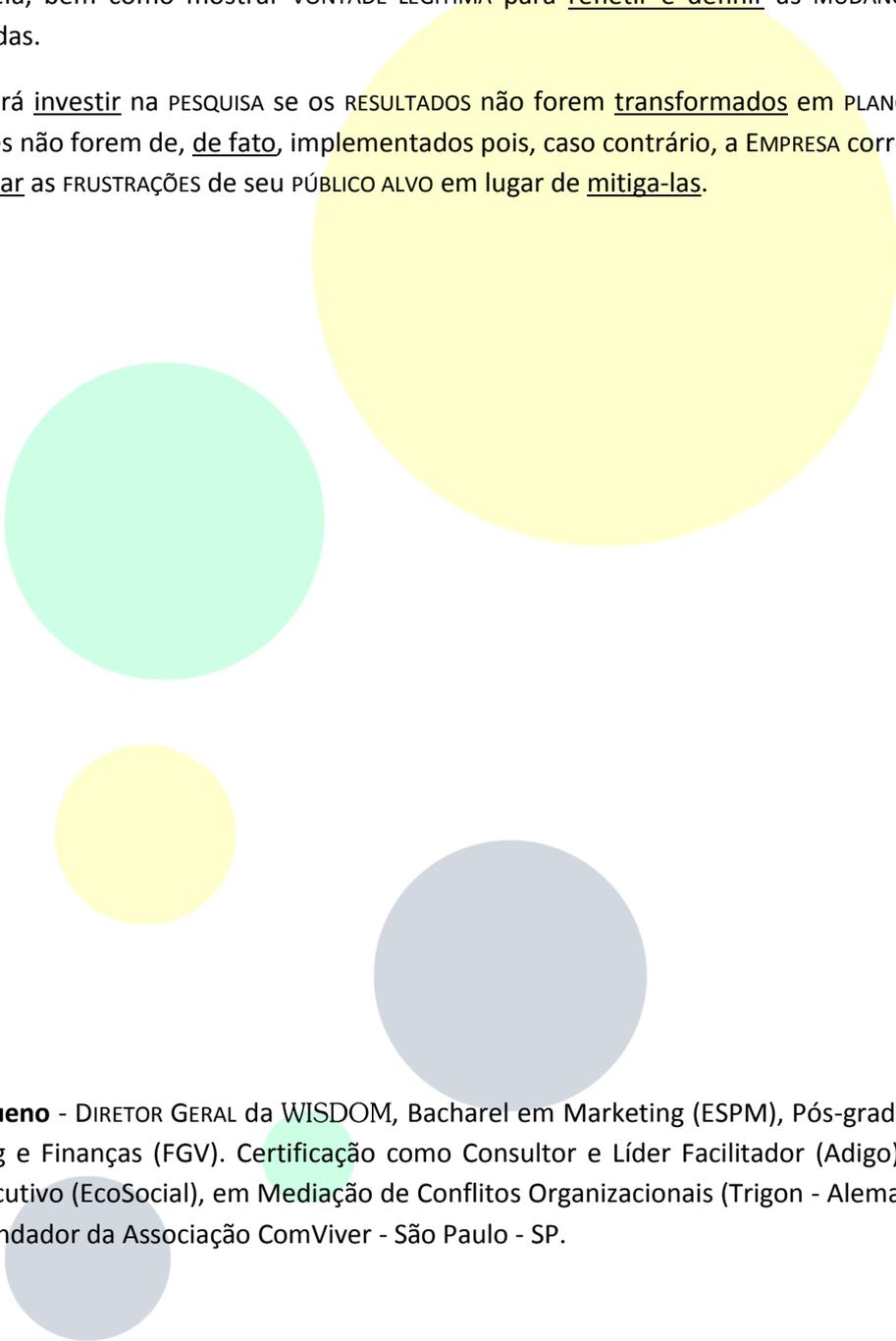
Vamos, agora, refletir sobre o “MITO DO BANCO DE DADOS” ou seja, da comparação dos RESULTADOS da EMPRESA com aqueles do BANCO DE DADOS de algumas Consultorias que fazem esse trabalho. Como todos vocês bem sabem, toda Organização tem a sua própria CULTURA e é isso que a TORNA SINGULAR em seu segmento de mercado.

Assim sendo pergunto: Qual é a real utilidade de se comparar os RESULTADOS da EMPRESA com o BANCO DE DADOS dessas Consultorias, se sabemos que as informações nele reunidas, juntam “num balaio só”, os resultados de Organizações com diferentes CULTURAS, visões de futuro, propósitos e estratégias de negócio, portes, estruturas de gestão e sofisticação tecnológica?

O que, de fato, permitirá à EMPRESA, monitorar a evolução dos RESULTADOS de seus PLANOS DE AÇÃO, será conceber, já na primeira edição da PESQUISA, um QUESTIONÁRIO robusto em termos de QUESTÕES e de ESTRATOS a serem processados, bem como repetir a INICIATIVA a cada dois anos.

Finalmente, é importante ressaltar que a contratação de PESQUISAS DE PERCEPÇÃO, ou seja, de ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL, de SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS ou da FORÇA DE VENDAS, só deverá ocorrer se, de fato, a ALTA DIREÇÃO da EMPRESA estiver decidida a trabalhar sobre os RESULTADOS dela, bem como mostrar VONTADE LEGÍTIMA para refletir e definir as MUDANÇAS a serem realizadas.

De nada servirá investir na PESQUISA se os RESULTADOS não forem transformados em PLANOS DE AÇÃO e se estes não forem de, de fato, implementados pois, caso contrário, a EMPRESA correrá o risco de ampliar as FRUSTRAÇÕES de seu PÚBLICO ALVO em lugar de mitiga-las.



Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

PALAVRAS CHAVE: cliente interno, competitividade, confidencialidade, cultura, diagnóstico força de vendas, dimensão, engajamento, entrega, estratégia, ética, fornecedor, frustração, informações gerenciais, liderança, mudança, percepção, plano ação, pontos melhoria, princípio, processo, protagonismo, qualidade, relações, resultado, retorno investimento, satisfação clientes internos, valores.