

Projeto “Mimir”

Plano de diagnóstico de clima organizacional na Bosch Car Multimedia S.A.

João Almeida, Bosch Car Multimedia S.A. , joao.almeida3@pt.bosch.com

Ana Veloso, Universidade do Minho, alveloso@psi.uminho.pt

João Alves, Bosch Car Multimedia S.A. , joao.alves2@pt.bosch.com

Resumo

O presente artigo tem como propósito a apresentação de um plano para o diagnóstico de clima organizacional na Bosch Car Multimedia S.A. Numa primeira fase, apresentamos a revisão bibliográfica e uma análise de tendências de Mercado e sociais, tendo culminado na elaboração de novos instrumentos de auscultação dos colaboradores relativamente às diferentes dimensões do Employee Engagement. Numa segunda fase, o desenvolvimento de um dashboard de gestão com recurso a análise de dados, permitindo a cocriação de uma Employee Experience envolvente.

O mundo está a mudar. Estamos perante uma célere transformação, volátil e incerta, impulsionada por avanços tecnológicos e alterações demográficas, sendo que a automação e a inteligência artificial estão a redefinir o mercado de trabalho, levando à reestruturação de funções e ao surgimento e extinção de determinadas profissões. Simultaneamente, o envelhecimento da população, aumento da esperança de vida e o aumento da diversidade nas empresas trazem novos desafios e oportunidades.

As pessoas estão a mudar. As necessidades e expectativas em relação ao trabalho são distintas de outrora. Carreiras mais longas, a procura por um propósito e a flexibilidade estão a moldar a forma como as pessoas se relacionam e envolvem com o trabalho. A saúde e bem-estar são prioridades, com as pessoas a valorizarem empresas cuja Proposta de Valor contemple o seu bem-estar.

As empresas estão a mudar. Para atrair e reter talentos, estão a adotar novas estratégias. A Employee Experience é essencial para dar voz aos colaboradores e melhorar os níveis de employee engagement. Os profissionais de People Analytics cada vez mais têm o seu lugar assegurado em diferentes departamentos das empresas, sendo que as tomadas de decisão são sobretudo baseadas em dados e, se antes as pessoas é que se adaptavam às exigências das empresas, agora existe uma maior necessidade das empresas se adaptarem às necessidades das pessoas. Assim, cada vez mais estão a ser implementadas estratégias inovadoras de recrutamento e certamente que estas vão moldar o futuro do trabalho.

Considerando todas as novas dinâmicas supracitadas, as empresas, tal como as pessoas, precisam de se adaptar para antecipar novos cenários. A tecnologia exige que as organizações repensem as suas estratégias e invistam na retenção dos seus colaboradores. A criação de um ambiente de trabalho que promova o “employee engagement”, o desenvolvimento e o bem-estar é essencial para atrair e reter talentos, garantindo o sucesso a longo prazo e, por sua vez, a sustentabilidade da empresa.

Todas estas mudanças resultam numa crise internacional de employee engagement, e a Bosch não é exceção, já que a taxa de flutuação aumentou significativamente, particularmente nas áreas de Investigação e Desenvolvimento. Após uma análise da literatura, bem como das principais tendências sociais e de Mercado, ficam claras as repercussões a nível empresarial, surgindo questões incontornáveis como a i. necessidade de dar voz ao colaborador, a ii. Utilização da análise de dados na tomada de decisão e o surgimento de iii. Novas formas de feedback imediato.

Por conseguinte, desenvolveram-se e implementaram-se 3 técnicas e instrumentos de auscultação dos colaboradores: o “Vibes”, “Engagement Dialogues” e “Focus Groups”. Com recurso a uma breve revisão da literatura, foram previamente identificadas e delimitadas as principais dimensões do “employee engagement”, nomeadamente os *drivers* com maior impacto nas perceções dos colaboradores e nos níveis de compromisso da força de trabalho. Torna-se importante monitorizar os *drivers* de *Employee Engagement*, no sentido em que apenas conhecendo as dimensões que mais impactam os níveis de compromisso dos colaboradores, será possível definir estratégias efetivas de desenvolvimento da *Employee Experience*. Desta forma, procedeu-se à elaboração de uma biblioteca digital onde constam as diferentes dimensões e indexou-se questionários validados cientificamente que permitem aferir cada uma dessas dimensões. Nesta fase, tornou-se exequível o desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados supracitados.

Os “Vibes” são questionários de curta duração que foram implementados junto de cerca de 500 colaboradores das áreas de Investigação e Desenvolvimento, na Bosch. Os questionários pretendem avaliar 16 construtos do “Employee Engagement”, como por exemplo: equilíbrio entre a vida e lazer, oportunidades de carreira, suporte por parte da chefia, recompensas e benefícios, cultura, autonomia, colaboração, marca empregadora, funções/tarefas

desempenhadas, formação e desenvolvimento, inovação, comunicação, compromisso organizacional, infraestruturas facilitadoras, alinhamento da estratégia, responsabilidade social e diversidade, equidade e inclusão. Esta modalidade permite uma recolha de feedback em tempo real e respetivo tratamento de dados em tempo útil. Ao serem lançados semanalmente, esta técnica permite-nos realizar a análise de forma atempada, conseguindo após o tratamento e análise de dados elaborar estratégias que vão de encontro às necessidades dos colaboradores e que sejam úteis para melhorar as práticas de retenção de talento.

Resolvemos, também, implementar entrevistas denominadas “Engagement Dialogues”. Estas, seguem um guião semiestruturado com 12 questões, com o objetivo de avaliar diversas dimensões do “employee engagement”. Este tipo de entrevista permite uma recolha de dados qualitativa e é uma forma indireta dos colaboradores perceberem o interesse da empresa em manter os talentos envolvidos, identificando as suas necessidades e, de acordo com a análise de dados proceder ao desenho de estratégias para assegurar a implementação de práticas de retenção de talento eficientes na empresa.

Os Focus Groups realizados têm como objetivo estimular a partilha de ideias entre os principais talentos das áreas de investigação e desenvolvimento da Bosch com os RH. Nestes momentos, tivemos a oportunidade de recolher feedback tanto acerca dos temas propostos, como acerca de sessões anteriores e processos de RH, permitindo estabelecer uma relação de confiança e proximidade com os colaboradores.

Com a implementação destas novas estratégias de recolha de dados e ferramentas de diagnóstico do clima organizacional na Bosch Car Multimedia S.A. tencionamos obter resultados quantitativos e qualitativos e, com base nestes, poderemos desenvolver um dashboard que nos permita monitorizar o “employee engagement”. A análise de dados que servirá de suporte ao dashboard será realizada com recurso ao software Microsoft Power BI, assim como o Microsoft Excel. Neste dashboard será possível verificar quais as dimensões mais críticas a trabalhar e, futuramente, recomendações com recurso a IA permitindo-nos perceber como e onde devemos intervir na gestão de pessoas e análise de flutuação na organização.

Palavras-chave

Employee engagement, retenção de talento, questionários, entrevistas, vibes, engagement dialogues.