

O QUE É SER RECONHECIDO E VALORIZADO?

Em 218 pesquisas de clima organizacional que realizamos até o final de 2005, o item “você se sente reconhecido e valorizado pelo seu superior imediato?” foi aplicado em 204 delas. Com referência ao mesmo, e considerando que analisamos 120 itens aplicados em pelo menos 10 dessas pesquisas (58 foram aplicados em pelo menos 50 pesquisas), chamam atenção alguns fatos:

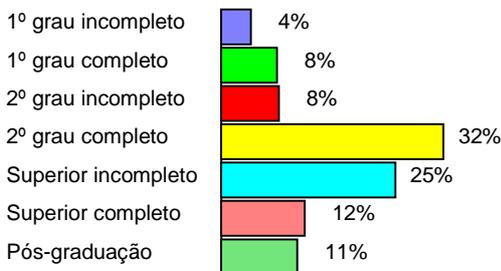
- 1) dentre os itens que classificamos como de “gestão do fator humano”, “reconhecimento e valorização” é o de menor satisfação (média 58,8% no total de pesquisas em que foi aplicado);
- 2) levando em conta a correlação linear entre o item e a satisfação global dos pesquisados, “reconhecimento e valorização” é o quarto item (dos 120 em pauta) de maior influência sobre o clima organizacional;
- 3) “reconhecimento e valorização” é o segundo item prioritário para melhoria, constituindo prioridade em 89,2% das pesquisas realizadas (o primeiro é “preocupação da empresa com o lado pessoal do funcionário”, prioritário em 92,5% das pesquisas em que foi aplicado);
- 4) o item analisado (reconhecimento e valorização) é prioritário para melhoria em 100% das pesquisas com funcionários entusiasmados (aquelas que contam com pelo menos 75% dos pesquisados satisfeitos ou plenamente satisfeitos e no máximo 10% de insatisfeitos).

Com base nesse quadro, aprofundamos o tema através de pesquisa, realizada no segundo trimestre deste ano (2007). O objetivo: identificar o que é, para os funcionários, “ser reconhecido e valorizado”, bem como levantar outras percepções e hipóteses sobre o assunto. Para isso, enviamos questionário a colaboradores de 12 empresas, tendo havido a participação de 521 pesquisados. O questionário continha tanto perguntas objetivas quanto dissertativas, mas o que surpreendeu foi a afluência dos pesquisados, uma vez que os mesmos apresentaram enorme quantidade de comentários. Isso tende a demonstrar que, além do interesse pelo tema, os funcionários contam com limitadas oportunidades de se manifestarem a respeito de como se sentem recompensados pelas respectivas organizações.

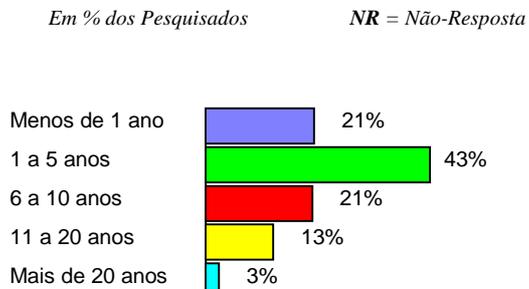
Seguem os resultados da análise.

Observação: **R&V** = reconhecido e valorizado; **Cit.** = citações

CARACTERÍSTICAS DOS PESQUISADOS



ESCOLARIDADE



TEMPO DE SERVIÇO



Nº DE FUNCIONÁRIOS
(da respectiva empresa)

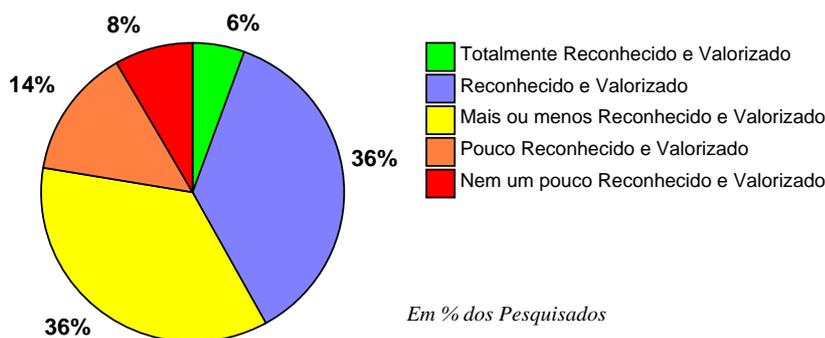


CLIMA ORGANIZACIONAL
(Média Global na última Pesquisa)

FUNÇÃO: 19% do grupo gerencial (gerência / chefia / supervisão), 79% do grupo operacional e 2% NR

SEXO: 53% do sexo masculino, 46% do feminino e 1% NR

1. VOCÊ SE CONSIDERA RECONHECIDO E VALORIZADO?



Inicialmente, solicitou-se ao pesquisado que indicasse em que medida ele se sente *reconhecido e valorizado* dentro da sua própria empresa. Pelo gráfico acima se observa que 6% se julgam *totalmente reconhecidos e valorizados* (tot. R&V), 36% R&V, outros tantos "mais ou menos R&V", 14% pouco R&V e 8% não se consideram *nem um pouco reconhecidos e valorizados*.

Admitindo-se a escala de satisfação 0% para *nem um pouco R&V*, 25% para *pouco*, 50% para *mais ou menos*, 75% para R&V e 100% para *totalmente reconhecido e valorizado*, então o índice de *reconhecimento e valorização* medido por esta pesquisa temática é de 54,3%, com variação entre as 12 empresas pesquisadas de 43,5% (última colocada) a 71,0% (primeira colocada.). E é importante ponderar que essa média (54,3%) está muito próxima da obtida (também para o item *reconhecimento e valorização*) diretamente das últimas pesquisas de clima que realizamos em 11 das empresas pesquisadas, a qual é de 53,5%. Essa semelhança de resultado tanto pode mostrar que os dois processos de medição (pesquisa temática e pesquisa de clima) praticamente se equivalem, quanto que o contexto dessas empresas pouco variou - no que se refere a *reconhecimento e valorização* - desde a última pesquisa de clima interno realizada.

Tabulamos os resultados também por segmento para quatro variáveis: *função (gerencial x operacional)*; *escolaridade (1º, 2º e 3º graus - completos ou incompletos - e pós-graduação)*, *sexo* e *tempo de serviço*. Os percentuais de frequência e os índices de satisfação quanto a *reconhecimento e valorização* se encontram nas duas tabelas abaixo, sendo algumas das inferências decorrentes:

- 1) *pesquisados do nível gerencial se consideram mais reconhecidos e valorizados do que os do nível operacional (respectivamente, índice 67,3% e 51,2%);*
- 2) *quanto maior o grau de escolaridade do pesquisado, mais reconhecido e valorizado o mesmo se sente - o índice se eleva de 50,4% entre os que têm 1º grau (completo ou incompleto) a 61,8% (entre os que possuem pós-graduação);*
- 3) *o sexo não demonstra influenciar o reconhecimento e a valorização (índice 54,7% para o sexo masculino e 54,2% para o feminino).*

RECONHECIDO E VALORIZADO?*	FUNÇÃO		ESCOLARIDADE				GLO-BAL
	GER.	OPE.	1º	2º	3º	Pós	
Totalmente reconhecido e valorizado	9%	5%	6%	7%	3%	9%	6%
Reconhecido e valorizado	56%	31%	25%	34%	40%	42%	36%
Mais ou menos reconhecido e valorizado	31%	37%	42%	29%	39%	39%	36%
Pouco reconhecido e valorizado	3%	17%	17%	19%	10%	9%	14%
Nem um pouco reconhecido e valorizado	1%	10%	9%	10%	7%	2%	8%
Índice de R&V** (reconhec. e valorização)	67,3	51,2	50,4	52,1	55,5	61,8	54,3

* Em % dos pesquisados ** Considerando: Tot. R&V= 100%, R&V= 75%, + ou -R&V= 50%, pouco R&V= 25% e nada R&V= 0%

RECONHECIDO E VALORIZADO?	SEXO		TEMPO DE SERVIÇO (anos)				GLO-BAL
	M.	FEM.	- de 1	2 a 5	6-10	+ 10	
Totalmente reconhecido e valorizado	5%	6%	7%	5%	5%	6%	6%
Reconhecido e valorizado	38%	35%	47%	31%	34%	41%	36%
Mais ou menos reconhecido e valorizado	35%	36%	34%	36%	36%	33%	36%
Pouco reconhecido e valorizado	13%	15%	6%	19%	19%	9%	14%
Nem um pouco reconhecido e valorizado	8%	8%	6%	9%	7%	11%	8%
Índice de R&V - em %	54,7	54,2	60,8	51,2	52,8	55,6	54,3

2. MOTIVOS PARA SE CONSIDERAR (OU NÃO) RECONHECIDO E VALORIZADO

Solicitou-se aos pesquisados que listassem motivos pelos quais se sentem de “mais ou menos” a “totalmente R&V” ou de “pouco” a “nem um pouco reconhecidos e valorizados”. As respostas dissertativas dos pesquisados foram tabuladas em dez dimensões ou “grandes” motivos, cujos números se encontram nas duas tabelas abaixo. Os valores de cada dimensão representam os percentuais sobre o total de citações do respectivo segmento. Nestas tabelas também constam o total de comentários e o número de comentários por pesquisado para cada segmento (ou grau de reconhecimento e valorização) e global. São algumas das inferências obtidas a partir da análise desta questão:

- 1) *proporcionalmente, os pesquisados listaram mais motivos de não reconhecimento e valorização (R&V) do que de R&V: média de 1,4 motivos para o primeiro caso e de 1,0 para o segundo;*
- 2) *qualificação da liderança (confiança, diálogo, apoio, respeito, etc) é a dimensão com maior número de motivos tanto para os que se sentem quanto para os que não se sentem reconhecidos e valorizados (25,5% das respostas para o primeiro caso e 29,9% para o segundo). Isso demonstra o papel fundamental que as lideranças / gestores têm para fazer com que seus liderados se percebam reconhecidos e valorizados;*
- 3) *para os que se julgam reconhecidos e valorizados, a segunda maior fonte de motivos são as oportunidades de crescimento, promoções e desafios do trabalho, dimensão que teve 24,0% das respostas. Já para o caso dos que não se sentem reconhecidos e valorizados, a segunda fonte de motivos são as recompensas financeiras (salários e benefícios), dimensão que registra 24,3% dos comentários dos pesquisados;*

↓ MOTIVOS P/ ME SENTIR “R&V” \ GRAU “R&V” → Em % do total de comentários ↓	Tot ^{te} . R&V	R&V	+ ou - R&V	TO- TAL
Qualificação da liderança (confiança, diálogo, apoio, respeito...)	24,6	26,8	22,7	25,5
Oportunidades de crescim. / promoções / desafios do trabalho	21,6	25,8	20,5	24,0
Pelos salários e benefícios	7,7	12,3	14,8	12,1
Pelas recompensas não-financeiras	10,8	9,3	6,8	9,0
Pela aprovação do meu trabalho	4,6	7,8	15,9	9,0
Pela minha proatividade (comprometimento, etc)	10,2	8,2	5,7	7,9
Pelo relacionamento / apoio dos colegas	10,8	3,0	4,5	4,5
Pelas oportunidades de treinamento e desenvolvimento	6,2	3,7	3,4	4,0
Pelas condições de trabalho / infra-estrutura disponibilizada	-	2,2	1,1	1,6
Pelo foco da empresa na excelência	4,6	1,5	-	1,6
Por outros motivos	-	-	4,5	0,9
Total de Comentários	65	269	88	422
Nº de Comentários / Pesquisado	2,2	1,4	0,5	1,0

↓ MOTIVOS P/ NÃO ME SENTIR “R&V” \ GRAU “R&V” → Em % do total de comentários ↓	+ ou - R&V	Pouco* R&V	Nada R&V	TO- TAL
Qualificação da liderança (confiança, diálogo, apoio, respeito...)	30,5	23,1	38,9	29,9
Pelos salários e benefícios	28,9	17,9	19,4	24,3
Oportunidades de crescim. / promoções / desafios do trabalho	12,5	16,2	18,1	14,5
Pelas recompensas não-financeiras	9,2	12,8	6,9	9,8
Pelas oportunidades de treinamento e desenvolvimento	7,5	6,8	13,9	8,4
Pelas condições de trabalho / infra-estrutura disponibilizada	5,0	9,4	2,8	5,8
Pelo relacionamento / apoio dos colegas	1,3	7,7	-	2,8
Pelo foco da empresa na excelência	2,1	1,7	-	1,6
Pela minha proatividade (comprometimento, etc)	0,4	-	-	0,2
Pela aprovação do meu trabalho	-	-	-	-
Por outros motivos	2,5	4,3	-	2,6
Total de Comentários	239	117	72	428
Nº de Comentários / Pesquisado	1,3	1,6	1,7	1,4

- 4) salários e benefícios, portanto, constituem muito mais um “fator higiênico” (segundo o conceito de Herzberg) do que motivacional: 12,1% das respostas dentro dos motivos para se sentir R&V e 24,3% (o dobro) para não se sentir R&V. Mas, note-se: esta dimensão também tem a sua parcela de fator motivacional, já que 12,1% das respostas sinalizam que salários e benefícios fazem o pesquisado se sentir mais reconhecido e valorizado;
- 5) outras duas categorias (dimensões) aparecem com percentual bem maior entre os motivos para não se sentir R&V do que para se sentir R&V: oportunidades de treinamento e desenvolvimento (4,0% em motivo de R&V e 8,4% em motivo de não R&V) e condições de trabalho / infra-estrutura disponibilizada (respectivamente, 1,6% e 5,8% das respostas);
- 6) um de cada dez pesquisados que se julgam totalmente reconhecidos e valorizados se vê como proativo, ou seja, comprometido e engajado para executar um bom serviço, proporção que se reduz à medida que o nível de reconhecimento e valorização cai. E a proatividade é nula entre os que se consideram pouco ou nada reconhecidos e valorizados;
- 7) note-se que as recompensas não-financeiras - a preocupação da empresa por melhorar a qualidade de vida no trabalho, a sensação de estabilidade no trabalho, o apoio que o funcionário recebe da empresa - têm praticamente o mesmo peso como fator de reconhecimento e valorização (9,0% das respostas) do que como fator para não se sentir R&V (9,8% dos comentários dos pesquisados);
- 8) a dimensão “aprovação do trabalho” só consta entre os motivos de reconhecimento e valorização (9,0% das respostas). Trata-se, portanto, de uma variável motivacional, já que não é fator para a pessoa não se sentir R&V e impacta positivamente entre os que se sentem R&V.

Detectaram-se como respostas (ou motivos) de maior frequência para o pesquisado se sentir *reconhecido e valorizado* (entre parênteses consta o número de citações): *oportunidades de crescimento profissional / promoções* (32); *salário recebido* (29); *confiança que o superior deposita no trabalho do liderado* (26); *recebimento de elogios por um trabalho bem feito* (21); *ser ouvido / ter oportunidade de dar opinião* (20). Motivos mais freqüentemente citados como causas de não reconhecimento e valorização: *baixo salário* (74); *falta de oportunidades de crescimento / promoções* (39); *baixo investimento em educação / poucas oportunidades de treinamento* (21); *não ter oportunidade de dar opinião* (19 citações).

São algumas das demais respostas dos pesquisados, não importando sua quantidade de citações: motivos de R&V - “*idéias são reconhecidas e implementadas*”; “*posso expressar minha criatividade*”; “*temos uma gestão transparente; minha opinião é valorizada*”; “*pelo apoio em situações difíceis*”; “*nos sentimos como uma família*”; “*feedbacks recebidos*”; “*a chefia me procura para resolver problemas mais complexos*”; “*realizo atividades estimulantes e desafiantes*”; “*tenho oportunidade de desenvolver novos projetos*”; “*os colaboradores estão focados na resolução de problemas*”; “*ouvi um elogio sem esperar*”; motivos de não R&V - “*não recebo feedback*”; “*pelo ‘descompromisso’ com a qualidade*”; “*chefias não têm uma postura honesta e agem com falsidade*”; “*a nossa missão é apenas trabalhar sem esperar algo*”; “*meu chefe me poda, me queima sempre que possível*”; “*não procuram saber se estamos nos sentindo bem em nosso trabalho*”; “*anda havendo assédio moral*”; “*não me percebem*”; “*a empresa não se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários*”; “*ninguém me vê*”.

3. EU ME SINTO “RECONHECIDO” E “VALORIZADO” QUANDO...

Solicitou-se aos pesquisados que completassem as frases: “*eu me sinto reconhecido quando...*” e “*eu me sinto valorizado quando...*” As respostas às mesmas foram agrupadas por afinidade e tabuladas conforme consta nas três tabelas seguintes, das quais se constata:

- 1) os pesquisados descreveram 555 comentários para “reconhecimento” e 552 para “valorização”, uma média pouco superior a um (nos dois casos) para cada participante da pesquisa;
- 2) ser “reconhecido” é, acima de tudo, “receber retorno, elogios / agradecimentos pelo trabalho executado”, quesito que corresponde a 34,6% das respostas. Em segundo lugar, é “ter oportunidade de opinar / participar / ajudar” (12,8% dos comentários) e, em terceiro, “executar (efetivamente) o trabalho / ser proativo”, quesito que agrupa 10,1% das citações dos pesquisados;
- 3) ser “valorizado”, por sua vez, é, primeiramente, “ter salário adequado / promoções / oportunidades de crescimento”, com 32,1% das respostas. Esta, na verdade, é a maior diferença entre as duas ações avaliadas: ser reconhecido é, acima de tudo, ser elogiado, enquanto ser valorizado é, principalmente, receber um salário adequado;
- 4) note-se que os demais quesitos da “valorização” não diferem muito em termos de percentuais de citação dos do “reconhecimento”.

EU ME SINTO “RECONHECIDO” QUANDO...	Nº Cit.	Em %
Recebo retorno, elogios / agradecimentos pelo trabalho executado	192	34,6
Há possibilidade de opinar / participar / ajudar	71	12,8
Executo (efetivamente) o trabalho / sou proativo	56	10,1
Existe salário adequado / promoção / oportunidade de crescimento	51	9,2
Recebo novas tarefas / desafios	43	7,7
Recebo <i>feedback</i> / informações (sobre o trabalho, a empresa)	32	5,8
Tenho autonomia e confiança (do superior / colegas / empresa)	27	4,9
Meu bom desempenho é percebido pelos demais	18	3,2
Sou considerado / recebo atenção	18	3,2
Tenho bom relacionamento interno	16	2,9
Tenho possibilidade de desenvolver um bom trabalho	10	1,8
Participo de cursos / treinamentos	7	1,3
Conto c/ benefícios adequados e preocupação p/qualidade de vida	4	0,7
<i>Não sou reconhecido</i>	10	1,8
Total de Citações	555	100%

EU ME SINTO “VALORIZADO” QUANDO...	Nº Cit.	Em %
Existe salário adequado / promoção / oportunidade de crescimento	177	32,1
Recebo retorno, elogios / agradecimentos pelo trabalho executado	94	17,0
Há possibilidade de opinar / participar / ajudar	51	9,2
Recebo novas tarefas / desafios	41	7,4
Executo (efetivamente) o trabalho / sou proativo	33	6,0
Participo de cursos / treinamentos	31	5,6
Conto c/ benefícios adequados e preocupação p/qualidade de vida	29	5,3
Sou considerado / recebo atenção	19	3,4
Tenho autonomia e confiança (do superior / colegas / empresa)	18	3,3
Tenho possibilidade de desenvolver um bom trabalho	17	3,1
Recebo <i>feedback</i> / informações (sobre o trabalho, a empresa)	13	2,4
Meu bom desempenho é percebido pelos demais	9	1,6
Tenho um bom relacionamento interno	9	1,6
<i>Não sou valorizado</i>	11	2,0
Total de Citações	552	100%

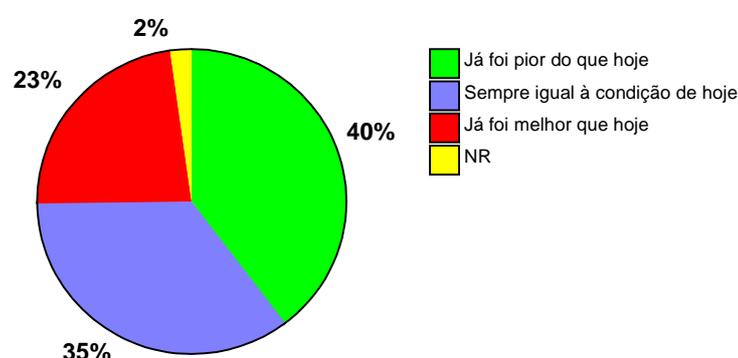
Rec.(R.) = Eu me sinto reconhecido quando...; **Val.(V.)** = Eu me sinto valorizado quando... ↓

↓ QUESITO	Em % sobre o total ↘	REC.	VAL.	R. - V.
Existe salário adequado / promoção / oportunidade de crescimento	9,2	32,1	-22,9	
Conto c/ benefícios adequados e preocupação p/qualidade de vida	0,7	5,3	-4,6	
Participo de cursos / treinamentos	1,3	5,6	-4,3	
Tenho possibilidade de desenvolver um bom trabalho	1,8	3,1	-1,3	
Sou considerado / recebo atenção	3,2	3,4	-0,2	
<i>Não sou reconhecido / valorizado</i>	1,8	2,0	-0,2	
Recebo novas tarefas / desafios	7,7	7,4	0,3	
Tenho um bom relacionamento interno	2,9	1,6	1,3	
Tenho autonomia e confiança (do superior / colegas / empresa)	4,9	3,3	1,6	
Meu bom desempenho é percebido pelos demais	3,2	1,6	1,6	
Recebo <i>feedback</i> / informações (sobre o trabalho, a empresa)	5,8	2,4	3,4	
Há possibilidade de opinar / participar / ajudar	12,8	9,2	3,6	
Executo (efetivamente) o trabalho	10,1	6,0	4,1	
Recebo retorno, elogios / agradecimentos pelo trabalho executado	34,6	17,0	17,6	

Sem considerar o número de citações, são alguns dos exemplos de ações que os pesquisados citaram como sendo de reconhecimento: “eu escuto parabéns, valeu o esforço!”, “a chefia nos comunica e agradece pela meta alcançada”, “a empresa acredita no meu desempenho e investe no meu potencial”, “demonstro vontade de atender bem nossos clientes e recebo um sorriso ou um muito obrigado”, “participo das decisões que afetam meu trabalho”, “sou ouvido”, “tenho uma idéia para o desenvolvimento da empresa e esta é reconhecida por superiores”, “quando sou convidado a dar opinião”, “quando cumpro os meus deveres dando o melhor de mim”, “o meu trabalho é finalizado de forma a atender completamente a necessidade do cliente”, “me oferecem uma nova oportunidade”, “tenho o meu trabalho avaliado / criticado, tanto positiva quanto negativamente”, “sou visto e lembrado”, “alguém vê futuro em você”.

Seguindo o mesmo raciocínio, são alguns dos exemplos de ações citadas como sendo de valorização: “os conhecimentos e a parte financeira crescem de acordo com o crescimento da empresa”, “recebo os méritos pelo trabalho que eu tenho feito com qualidade superior ou até igual às expectativas previstas para o mesmo”, “um conjunto de bons resultados lhe trazem a possibilidade de crescimento”, “escuto parabéns, hoje nós conseguimos”, “reconhecido meu esforço, minha vontade é de realizar as tarefas com responsabilidade e qualidade”, “quando minhas idéias são aproveitadas / colocadas em prática”, “recebo alguma tarefa desafiadora”, “o meu cliente sai da empresa satisfeito por efeito do meu trabalho”, “sou usado como referência a algo bem-sucedido”.

4. VARIACÃO AO LONGO DO TEMPO



Perguntou-se ao pesquisado se, durante o tempo em que ele trabalha na empresa, a situação quanto ao reconhecimento e valorização já foi pior, sempre igual ou melhor do que a de hoje. Os percentuais de respostas encontram-se no gráfico acima e na tabela abaixo, de onde se constata:

- 1) a maior contingente de pesquisados (40%) considera que a situação já foi pior do que a de hoje. Para 35%, a situação sempre foi igual à de hoje, enquanto 23% julgaram que já houve momentos melhores do que hoje quanto ao reconhecimento e valorização (2% não responderam a questão);
- 2) desde que trabalham na empresa, pesquisados do grupo gerencial consideram que a situação quanto ao reconhecimento e à valorização é melhor hoje (para 56% dos mesmos, contra só 36% do grupo operacional). Algo semelhante ocorre com o sexo feminino em relação ao masculino e com o segmento de pesquisados que têm de 6 a 10 anos de empresa em relação aos demais segmentos;
- 3) para facilitar esse comparativo, pode-se usar o que denominamos de “índice de evolução”, que considera um peso 100% para os percentuais em “já foi pior” (ou seja, houve evolução), 50% para “sempre igual” e peso 0% para “já foi melhor do que hoje”. Por essa análise, percebe-se que o segmento de maior evolução - aquele que teve melhora mais significativa quanto ao reconhecimento e à valorização desde que entrou na empresa - é o grupo gerencial, com índice 69,4%, seguido pelo sexo feminino (62,2%) e pelos que têm de 6 a 10 anos de empresa (índice 62,1%). Por outro lado, verificou-se que a variação em função da escolaridade (a qual não consta na tabela) é pouco significativa.

SITUAÇÃO DURANTE O TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA...*	SEXO		FUNÇÃO		TEMPO DE SERVIÇO (anos)				GLO-BAL
	M.	FEM.	GER.	OPE.	- de 1	2 a 5	6-10	+ 10	
Já foi pior do que hoje	35%	45%	56%	36%	29%	39%	49%	43%	40%
Sempre igual a hoje	38%	32%	24%	38%	54%	34%	25%	27%	35%
Já foi melhor do que hoje	25%	21%	18%	24%	12%	26%	25%	28%	23%
NR	1%	3%	1%	2%	5%	1%	1%	1%	2%
Índice de Evolução**	55,1	62,2	69,4	56,1	58,9	56,6	62,1	57,7	58,7

* Em % dos pesquisados ** Considerando: “já foi pior” = 100%, “sempre igual” = 50%; “já foi melhor” = 0%

SITUAÇÃO DURANTE O TEMPO EM QUE TRABALHA NA EMPRESA...	← Maior Reconhecimento e valorização					GLO-BAL
	Tot ^{te} . R&V	Rec. e Val.	+ ou - R&V	Pouco R&V	Nada R&V	
Já foi pior do que hoje	52%	55%	38%	16%	12%	40%
Sempre igual a hoje	34%	29%	35%	44%	48%	35%
Já foi melhor do que hoje	7%	13%	25%	39%	40%	23%
NR	7%	3%	1%	1%	0%	2%
Índice de Evolução	74,2	71,6	56,6	38,4	36,0	58,7

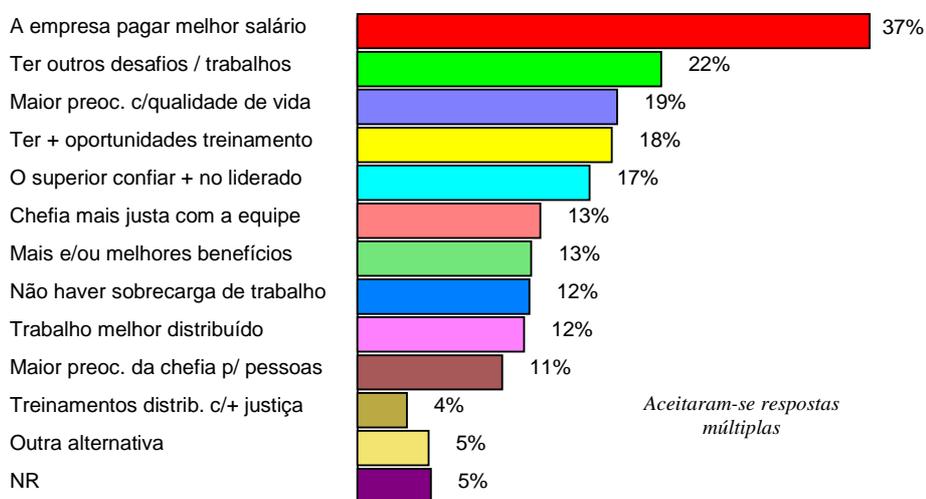
Os resultados desta questão foram cruzados com os da primeira (nível de satisfação do pesquisado quanto ao reconhecimento e à valorização). Note-se que os pesquisados que se consideram *totalmente reconhecidos e valorizados* registram índice de evolução 74,2% (52% deles julgaram que a situação *já foi pior do que a de hoje* e 34% que a mesma *sempre foi igual*). E note-se que 7% dos pesquisados desse segmento que consideraram que a situação *já foi melhor no passado* ainda assim se vêem *totalmente reconhecidos e valorizados*. Enquanto isso, no outro extremo, o índice de evolução para os que não se consideram *nem um pouco reconhecidos e valorizados* é de 36,0%, ou seja, a maioria dos mesmos julga que houve uma piora (quanto a R&V) durante o tempo em que trabalham na empresa.

5. O QUE É PRECISO PARA SE SENTIR RECONHECIDO E VALORIZADO

O enunciado desta questão era: “no seu setor, para você se sentir mais reconhecido e valorizado, é preciso, principalmente...”. No gráfico abaixo estão os percentuais de respostas. “A empresa pagar melhor salário” é o item que encabeça a lista, apontado que foi por 37% dos pesquisados. Em segundo lugar, é preciso ter outros desafios / trabalhos mais estimulantes (22%) e, em terceiro, a empresa se preocupar mais com a qualidade de vida dos seus funcionários, item apontado por 19% dos pesquisados.

O QUE É PRECISO PARA SE SENTIR RECONHECIDO E VALORIZADO?

Em % dos pesquisados



Nas duas tabelas seguintes os resultados estão segmentados por função, escolaridade, sexo e tempo de serviço. Algumas observações decorrentes:

- 1) gerencial x operacional - para o operacional se sentir mais reconhecido e valorizado é preciso, em primeiro lugar, que “a empresa pague melhor salário” (item indicado por 40% dos pesquisados desse segmento). Na verdade se trata do item com maior diferença do operacional sobre o gerencial (o percentual de indicações deste último é de apenas 24%). Ao contrário, “o superior confiar mais no liderado” é o item não só de maior diferença do gerencial sobre o operacional, como também o primeiro para o gerencial se sentir mais reconhecido e valorizado (31% de indicações para o gerencial e apenas 14% para o operacional). Ou seja, quem mais espera “uma relação de maior apoio da chefia” para se sentir reconhecido e valorizado não são os do nível operacional, mas sim os pesquisados (colaboradores) do grupo gerencial, ao contrário do que se poderia imaginar;
- 2) “a chefia ser mais justa com a equipe” e “a empresa pagar melhor salário” são expectativas mais presentes entre pesquisados do ensino básico, ao passo que os de curso superior e pós-graduação se dife-

rencias dos demais principalmente por terem como expectativa maior a “oportunidade de enfrentarem novos desafios nos seus respectivos cargos / funções”;

- 3) o item “a empresa pagar melhor salário” é o principal, tanto para o sexo masculino quanto para o feminino, mas também é o de maior diferença entre os dois sexos: 11 pontos percentuais (indicação de 42% dos pesquisados do sexo masculino e 31% dos do feminino). Enquanto isso, o item “não haver sobrecarga de trabalho” é o que tem maior indicação das pesquisadas em relação aos pesquisados: 17% do sexo feminino esperam por menor carga de trabalho como forma de haver reconhecimento e valorização, percentual esse que baixa para 9% entre os do sexo masculino;
- 4) quanto maior o tempo de empresa do pesquisado, maior a influência dos benefícios como forma de reconhecimento e valorização: o percentual de indicações sobe de 10% entre os que têm menos de 1 ano de serviço para 16% entre os que atuam na empresa há mais de 10 anos.

PARA SE SENTIR MAIS RECONHECIDO E VALORIZADO, É PRECISO...	FUNÇÃO		ESCOLARIDADE				GLOBAL
	GER.	OPE.	1º	2º	3º	Pós	
Maior preocup. da chefia p/ pessoas	7%	12%	8%	11%	10%	14%	11%
Chefia mais justa com a equipe	4%	15%	23%	17%	9%	2%	13%
A empresa pagar melhor salário	24%	40%	52%	40%	31%	32%	37%
Mais e/ou melhores benefícios	14%	12%	2%	15%	14%	12%	13%
Maior preocup. c/ qualidade de vida	16%	19%	27%	19%	16%	19%	19%
Não haver sobrecarga de trabalho	21%	10%	9%	12%	14%	14%	12%
O superior confiar mais no liderado	31%	14%	19%	14%	16%	28%	17%
Trabalho melhor distribuído	10%	13%	13%	15%	8%	12%	12%
Ter mais oportunidades treinamento	19%	18%	13%	18%	22%	12%	18%
Treinamentos distrib. c/ mais justiça	4%	4%	5%	1%	6%	2%	4%
Ter outros desafios	28%	21%	8%	15%	30%	37%	22%
Outra alternativa	6%	5%	2%	5%	7%	4%	5%
NR	3%	6%	9%	6%	4%	2%	5%

PARA SE SENTIR MAIS RECONHECIDO E VALORIZADO, É PRECISO...	SEXO		TEMPO DE SERVIÇO (anos)				GLOBAL
	M.	FEM.	- de 1	2 a 5	6-10	+ 10	
Maior preocup. da chefia p/ pessoas	12%	10%	10%	13%	9%	7%	11%
Chefia mais justa com a equipe	12%	14%	11%	16%	11%	12%	13%
A empresa pagar melhor salário	42%	31%	38%	43%	36%	23%	37%
Mais e/ou melhores benefícios	12%	13%	10%	12%	14%	16%	13%
Maior preocup. c/ qualidade de vida	18%	19%	22%	15%	21%	23%	19%
Não haver sobrecarga de trabalho	9%	17%	10%	10%	17%	17%	12%
O superior confiar mais no liderado	19%	15%	17%	16%	17%	19%	17%
Trabalho melhor distribuído	10%	15%	14%	11%	12%	14%	12%
Ter mais oportunidades treinamento	19%	18%	18%	19%	19%	16%	18%
Treinamentos distrib. c/ mais justiça	1%	6%	0%	5%	5%	5%	4%
Ter outros desafios	22%	23%	21%	23%	23%	20%	22%
Outra alternativa	5%	6%	6%	6%	6%	2%	5%
NR	4%	6%	6%	4%	4%	9%	5%

Os resultados desta questão foram cruzados com os da primeira (nível de reconhecimento e valorização), cuja tabela decorrente, que está na próxima página, permite inferir:

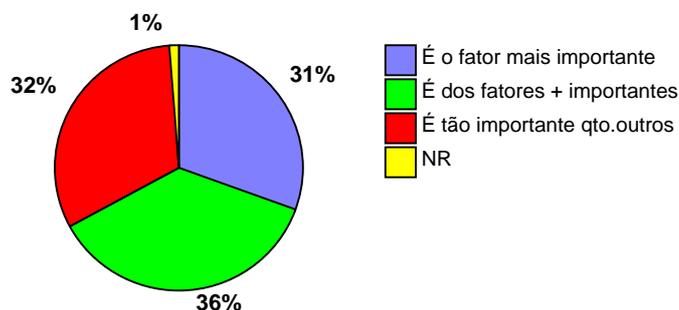
- 1) apenas um item dos 11 apresentados ao pesquisado como alternativa de resposta varia de forma linear: quanto menos reconhecido e valorizado se sente, mais o pesquisado espera que “a chefia seja justa com a equipe” (o percentual de indicações do item varia de 3% entre os totalmente R&V a 31% entre os que não se consideram nem um pouco reconhecidos e valorizados);
- 2) entre os pouco ou nada R&V, a melhoria do salário é sempre - e destacadamente - o primeiro item a melhorar, com um item de ação dos gestores aparecendo em segundo (“a chefia ser mais justa com a equipe” e “a chefia se preocupar mais com as pessoas”);

- 3) já nos demais níveis de R&V, o salário nem sempre é o primeiro item a melhorar, bem como nem sempre as ações da chefia estão entre os três principais itens a melhorar. Salientam-se, nestes casos, “uma maior preocupação pela qualidade de vida” e “o estímulo a trabalhos mais desafiantes”.

É PRECISO...	← Maior Reconhecimento e valorização					GLOBAL
	Tot ^{te} . R&V	Rec. e Val.	+ ou - R&V	Pouco R&V	Nada R&V	
Maior preocup. da chefia p/ pessoas	10%	7%	8%	24%	14%	11%
Chefia mais justa com a equipe	3%	6%	15%	23%	31%	13%
A empresa pagar melhor salário	24%	23%	46%	53%	43%	37%
Mais e/ou melhores benefícios	10%	16%	12%	7%	12%	13%
Maior preocup. c/ qualidade de vida	21%	23%	14%	21%	14%	19%
Não haver sobrecarga de trabalho	14%	14%	14%	8%	7%	12%
O superior confiar mais no liderado	17%	18%	16%	16%	14%	17%
Trabalho melhor distribuído	17%	13%	11%	16%	5%	12%
Ter mais oportunidades treinamento	17%	23%	22%	4%	10%	18%
Treinamentos distrib. c/ mais justiça	0%	2%	4%	3%	12%	4%
Ter outros desafios	10%	28%	22%	15%	19%	22%
Outra alternativa	10%	4%	6%	3%	5%	5%
NR	14%	4%	5%	4%	10%	5%

6. IMPORTÂNCIA DO “RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO”

Para o maior contingente de pesquisados (ou 36% dos mesmos), se sentir *reconhecido e valorizado* é um dos fatores mais importantes do trabalho (ver gráfico abaixo). Enquanto isso, 32% consideram que *reconhecimento e valorização* é fator tão importante quanto vários outros e 31% que é o fator mais importante.



Quais os outros fatores importantes?

OUTROS FATORES IMPORTANTES	Nº Cit.	Em %
Remuneração / salário adequado (compatível com função / mercado)	77	12,4
Ambiente adequado (materiais, equipamentos, instalações, limpeza...)	62	10,0
Benefícios (adequados)	37	6,0
Oportunidades de crescimento profissional	34	5,5
Cursos / treinamentos	23	3,7
Respeito (ao funcionário / entre colegas)	22	3,6
Qualidade de vida no trabalho	19	3,1
Confiança (dos superiores em meu trabalho)	18	2,9
Bom relacionamento interpessoal (com chefia e colegas)	16	2,6
Coleguismo / companheirismo / amizade	16	2,6
Estímulo ao bom convívio (participação, cordialidade, harmonia, etc)	15	2,4
Preocupação c/ o conforto, espaço físico e psicológico, higiene, saúde...	14	2,3
Outros fatores	266	43,0
Total de Citações	619	100%

Aos que não consideram *reconhecimento e valorização* como o fator mais importante solicitou-se que listassem quais outros fatores estão entre os de maior importância no desempenho das próprias funções na empresa. Computaram-se 619 citações, uma média de 1,2 fatores citados por pesquisado (ver tabela anterior). A maior quantidade desses fatores (12,4% do total) vincula-se a “*um salário adequado, compatível com a função do pesquisado e com o mercado*”. O segundo conjunto de fatores para o funcionário se sentir bem é o dos que se relacionam a um “*ambiente adequado (quanto a materiais, equipamentos, instalações, limpeza...)*”, ao qual se associa uma de cada 10 das citações apresentadas pelos pesquisados. E na seqüência aparecem: “*benefícios adequados*” (6,0% dos fatores) e “*oportunidades de crescimento profissional*” (5,5% das citações).

Os fatores citados também foram classificados dentro das dimensões corriqueiramente utilizadas na nossa avaliação das pesquisas de clima organizacional. O resultado dessa tabulação consta na tabela abaixo. Assim, os fatores que mais influenciam na satisfação do pesquisado em seu local de trabalho são os das dimensões: *salários e benefícios* (21,2% dos fatores citados); *recompensas não-financeiras (preocupação da empresa pela qualidade de vida, estabilidade no emprego, reconhecimento por parte da organização, etc)*, com 15,0% das citações; *ambiente (físico) de trabalho* (13,4%) e *comunicação e integração* (13,2% dos fatores citados).

OUTROS FATORES IMPORTANTES	Nº Cit.	Em %
Salários e benefícios	131	21,2
Recompensas não-financeiras	93	15,0
Ambiente de trabalho	83	13,4
Comunicação e integração	82	13,2
Liderança	42	6,8
Educação e treinamento	39	6,3
Organização do trabalho	32	5,2
Relação chefe-subordinado	31	5,0
Qualidade	29	4,7
Processo decisório	28	4,5
<i>De outra ordem (palavras isoladas)</i>	29	4,7
Total de Citações	619	100%

7. OUTRAS SUGESTÕES

OUTRAS SUGESTÕES (O que é ser Rec. e Valorizado?)	Nº Cit.	Em %
Haver liderança qualificada (confiar, respeitar, elogiar...)	38	19,1
Ter remuneração financeira adequada	33	16,6
Haver qualidade de vida / ações concretas da empresa	30	15,1
Ter oportunidades de crescimento profissional / desafios	17	8,5
Haver ações de capacitação / treinamentos	11	5,5
Ter comprometimento / proatividade	11	5,5
Poder participar / opinar	10	5,0
Ter benefícios adequados	9	4,5
Motivar / buscar a satisfação	8	4,0
Ter uma carga de trabalho adequada / justa	8	4,0
Haver avaliação correta / receber <i>feedback</i>	6	3,0
Haver trabalho (e espírito) de equipe	3	1,5
Ser informado / receber informações	3	1,5
Trabalhar num ambiente adequado	3	1,5
Outros quesitos	9	4,5
Total de Citações	199	100%

Na tabela acima estão tabuladas as demais sugestões dos pesquisados sobre o *que é ser reconhecido e valorizado*. Ao todo, foram 199 citações. “*Haver liderança qualificada (confiar, respeitar, elogiar...)*” é o aspecto de maior freqüência (19,1% das referências dos pesquisados). A seguir, constam: “*ter remuneração financeira adequada*” (16,6%), “*haver qualidade de vida / ações concretas da empresa*” (15,1%) e “*ter oportunidades de crescimento profissional / desafios*” (8,5%).

Foram algumas das citações apresentadas pelos pesquisados: “*ser reconhecido é saber que quando tu tiveres um trabalho árduo, ao finalizá-lo terás ao menos um elogio*”; “*R&V para mim é quando vêem o meu serviço e quando a gente pode dialogar*”; “*quando teu chefe te trata com respeito e diz que és capaz*”; “*ser reconhecido e valorizado não é só bom para o funcionário, como essencial para a empresa, pois o funcionário valorizado rende mais, erra menos, produz mais e trabalha feliz, fazendo com que a empresa tenha mais lucro e menos perda*”; “*ação, ação, ação e menos conversa*”; “*é ser responsável, fazer as coisas com amor*”.

CONCLUSÕES

Com base nas respostas objetivas e nas listas e tabulações dos múltiplos comentários apresentados pelos pesquisados, conclui-se:

- 1) *o baixo nível de satisfação quanto a reconhecimento e valorização do funcionário historicamente detectado nas avaliações de clima interno foi ratificado por esta pesquisa temática (índice pouco superior a 50%);*
- 2) *reconhecimento e valorização associa-se também com remuneração financeira: cerca de 12% dos motivos que fazem o pesquisado se sentir reconhecido e 24% dos que fazem este se sentir valorizado vinculam-se a salário. O entendimento (subjetivo) que até aqui se tinha a respeito deste tema era de que se tratava de uma variável “intangível”, pouco associada com recompensa financeira, mito que é agora desfeito;*
- 3) *são múltiplos os fatores que fazem um funcionário se sentir reconhecido e valorizado. Entre os principais, estão: efetividade das lideranças / forma de gestão de pessoas; salários e benefícios; oportunidades de crescimento / promoções internas; grau de importância / desafio representado pelo trabalho; recompensas não-financeiras (ênfase da empresa à qualidade de vida no trabalho); oportunidades de desenvolvimento;*
- 4) *enquanto ser reconhecido é, acima de tudo, receber retorno / elogios / agradecimentos pelo trabalho executado (principalmente por parte do superior imediato, mas também por parte dos colegas e clientes), ser valorizado é, precipuamente, ter um salário adequado / justo;*
- 5) *em decorrência, constata-se: a recompensa financeira é fundamental para a pessoa não se sentir desvalorizada (fator “higiênico”), mas também tem considerável importância para a pessoa se sentir reconhecida e valorizada (fator motivacional);*
- 6) *os resultados desta pesquisa também demonstram que, de uma forma geral, embora os líderes tenham um pouco menos poder de reconhecer e valorizar seus liderados do que se supunha, já que a componente “salário” é prerrogativa maior de outras instâncias hierárquicas das respectivas empresas, os mesmos dispõem de uma ampla lista de ações da qual podem (e devem) se valer para reconhecer e valorizar mais seus liderados: incentivar a participação; ouvir os membros da equipe, acolher sugestões e idéias, buscando implementá-las; tornar estimulante o trabalho, delegando desafios sempre que possível, e de modo a aproveitar as competências dos liderados; ter preocupação pelo desenvolvimento de cada um; estruturar um ambiente fundamentado na confiança, na ética e na transparência; elogiar todo trabalho bem feito e/ou que tenha sido executado com empenho e comprometimento; dar (e receber) feedback; etc;*
- 7) *já às empresas como um todo caberá, primordialmente: buscar melhorias e ajustes internos das recompensas financeiras; ter maior preocupação pela qualidade de vida no trabalho; rever / melhorar benefícios; enfatizar a educação e o treinamento, estimulando o desenvolvimento e o crescimento profissional dos colaboradores;*
- 8) *durante o tempo em que atuam nas respectivas empresas, os pesquisados perceberam pouca evolução em termos de reconhecimento e valorização. Os destaques ficam por conta dos que detêm função gerencial (por motivos óbvios, já que os mesmos contam com melhor remuneração e tiveram - e têm - mais oportunidades de crescimento profissional) e do sexo feminino, que por certo tem conquistado e está conquistando mais espaço e afirmação nas respectivas organizações;*
- 9) *o que é preciso fazer para alcançar maior reconhecimento e valorização? Para o grupo operacional, sob ponto de vista de 40% dos participantes, pagar melhor salário e, para o gerencial, sob a ótica de 31%, o superior confiar mais no liderado. Este é um resultado que surpreende, pois demonstra que os gestores ainda não contam com todo o suporte que eles esperam por parte da instância hierárquica imediatamente superior. Por outro lado, também é possível que parte das respostas se deva ao seguinte: os gestores, mais do que os pesquisados do operacional, associam reconhecimento e valorização a recompensas intangíveis (e salário a recompensas tangíveis), em função do que alguns não estariam fundamentando suas respostas na remuneração que recebem;*
- 10) *um destaque detectado referente à escolaridade: quanto menor o grau de escolaridade do pesquisado, mais o salário pesa e menor é a importância de um trabalho desafiante para a pessoa se sentir reconhecida e valorizada. Essa condição se inverte à medida que o pesquisado eleva seu grau de escolaridade, até este ser pós-graduado;*
- 11) *na questão “o que é preciso para ser reconhecido e valorizado?”, duas das 11 alternativas de resposta contêm a palavra justiça (ser justo), sendo que ambas são as únicas que têm seu percentual gradativamente crescente quanto menor o grau de reconhecimento e valorização. Isso demonstra que é essencial haver regras claras e aplicação justa e implacável destas, o que contribuirá para um clima interno mais satisfatório;*
- 12) *na opinião de 31% dos pesquisados, reconhecimento e valorização é a variável mais importante do clima organizacional. Para os demais, são fatores que mais influenciam o clima interno - além do reconhecimento e da valorização: remuneração / salário adequado; ambiente adequado (quanto a materiais, equipamentos, instalações, limpeza, etc); benefícios compatíveis e oportunidades de crescimento profissional.*

Esperamos que estas informações contribuam para que as empresas e seus profissionais gestores possam definir com mais assertividade ações que garantam maior reconhecimento, valorização e resultados.