

Relatório de resultados

フィードバック

피드백

HayGroup

Pesquisa de Clima Organizacional

Relatório da Organização

Sebrae Previdência

9/12/2013

משוב Rétroaction

Índice

Sobre a efetividade do funcionário	1
Perfil demográfico	3
Resultados de engajamento e suporte organizacional	4
Matriz de efetividade	6
Matriz de efetividade	7
Matriz de efetividade: por Sebrae Prev	8
Resultados por fator	9
Resultado por fator – Sebrae Prev	11
Questões mais favoráveis	12
Questões mais desfavoráveis	14
Resultados por questão	16
Resultado por questão – por Sebrae Prev	21
Descrição dos fatores da pesquisa	23
Sobre os benchmarks do Hay Group	25

Sobre a efetividade do funcionário

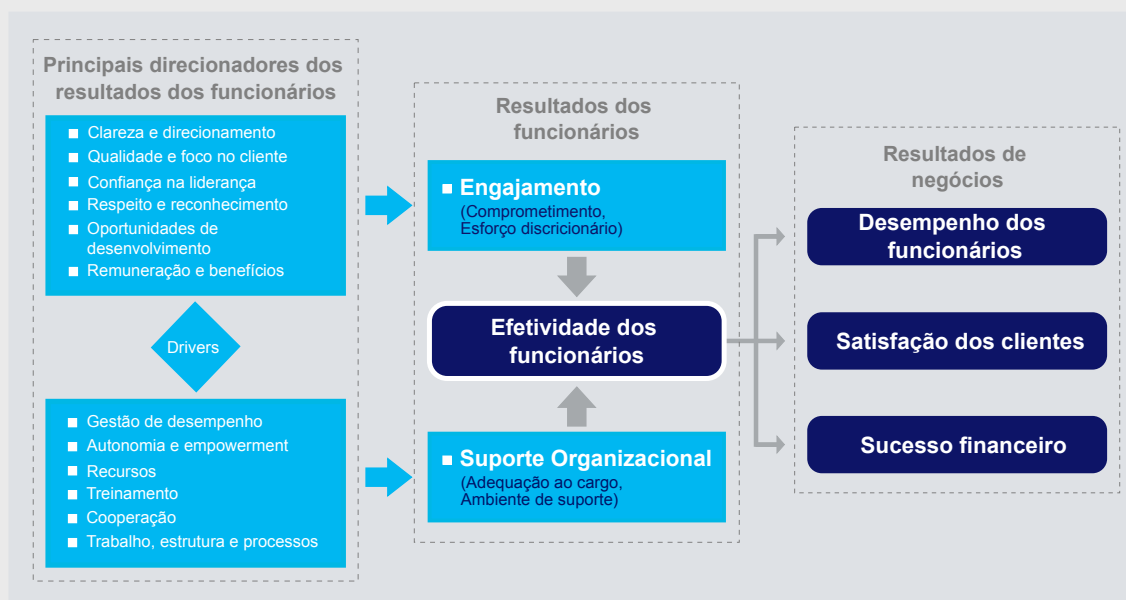
Pesquisas conduzidas pelo Hay Group confirmam que quando os funcionários estão **engajados e têm o suporte organizacional** eles apresentam níveis de desempenho consistentemente superiores – em resumo, eles tornam-se funcionários efetivos. A pesquisa de clima organizacional mede os principais direcionadores que comprovadamente impactam o quanto os funcionários de sua organização são realmente efetivos e oferece um insight para que os líderes possam realizar ações a fim de melhorar o desempenho em múltiplos níveis. Esse relatório lhe dá a oportunidade de colocar o feedback do funcionário e o diálogo no centro da execução bem sucedida dos planos e objetivos organizacionais.

Engajamento e suporte organizacional

Muitas pesquisas tradicionais de funcionários se concentram unicamente no resultado de funcionários engajados. No entanto, os estudos conduzidos pelo Hay Group mostram que, quando níveis altos de engajamento do funcionário são combinados com níveis altos de suporte organizacional, as organizações alcançam melhoras significativas de produtividade, maiores níveis de satisfação dos clientes e retornos financeiros superiores. Para exemplificar, as organizações que estão no quartil superior em níveis de engajamento têm um crescimento de receita 2,5 vezes maior do que aquelas no quartil inferior. Porém, as organizações no quartil superior em níveis de engajamento e suporte organizacional alcançam um crescimento de receita 4,5 vezes maior.

Metodologia Hay Group de efetividade dos funcionários

A pesquisa de clima organizacional do Hay Group é composta de 14 fatores distintos que são medidos nessa pesquisa. Como se pode ver na ilustração abaixo, 12 dos fatores são os principais direcionadores dos resultados de engajamento e suporte organizacional. Desses 12 fatores, seis tendem a direcionar o engajamento e os outros seis tendem a direcionar o suporte organizacional. O nível de influência que cada direcionador produz pode variar dentro da organização e entre organizações.



O que é engajamento?

Engajamento é o resultado alcançado pelas organizações quando elas estimulam o entusiasmo de seus funcionários por seu trabalho e o direcionam para o alcance do sucesso organizacional. Ele inclui:

- **Comprometimento.** Os funcionários têm orgulho de trabalhar para a organização, recomendariam a empresa como um bom lugar para trabalhar e expressam sua intenção de permanecer na organização.
- **Esforço discricionário.** Os funcionários estão dispostos a fazer um esforço extra para ajudar a organização a ter sucesso.

Sobre a efetividade do funcionário

O que é suporte organizacional?

Os funcionários têm o suporte organizacional quando seus cargos e seus ambientes de trabalho os apoiam para canalizar suas habilidades e transformá-las em ações produtivas. O suporte organizacional inclui:

- **Adequação ao cargo.** Cargos que façam bom uso das habilidades e competências e um trabalho desafiador e interessante.
- **Ambiente de suporte.** O ambiente de trabalho é livre de barreiras significativas que possam impedir a realização do trabalho e os funcionários sentem-se tão produtivos quanto podem ser.

Perfil demográfico

Esta pesquisa de clima organizacional foi aplicada entre 2/12/2013 e 6/12/2013.

Adesão por demografia

A tabela abaixo mostra o número de respondentes para cada demografia deste relatório.

Período da pesquisa	Nº de funcionários pesquisados	Nº de respondentes
2/12/2013 - 6/12/2013	9	9 (100%)

Análise das respostas por dados demográficos

As tabelas a seguir mostram os resultados das respostas filtrados por dados demográficos. Cada resultado das respostas também está representado como uma porcentagem do número total de funcionários que responderam (mostrado em parênteses). Note-se que as porcentagens estão arredondadas para o número inteiro mais próximo, assim, a soma das porcentagens nem sempre será igual a 100 por cento.

Sebrae Prev	Respostas
Sebrae Prev	9 (100%)

Resultados de engajamento e suporte organizacional

Mostramos abaixo os resultados para os fatores engajamento e suporte organizacional em Sebrae Previdência, juntamente com suas questões. Os resultados mostram como seus funcionários sentem-se trabalhando para a organização e oferecem um insight em relação aos níveis de efetividade.

O que procurar nos resultados

Dedique um tempo para analisar como os resultados são distribuídos entre as respostas favoráveis, neutras e desfavoráveis da pesquisa.

Uma porcentagem alta de funcionários que responderam desfavoravelmente pode ser um motivo de preocupação, especialmente se mais de 20 por cento do grupo forem desfavoráveis. Uma porcentagem alta de funcionários que responderam de forma neutra pode indicar que os funcionários estão passando por um período de incerteza ou que há falta de clareza sobre uma questão específica em razão de mudanças organizacionais.

Utilizando o benchmark

Os resultados da pesquisa podem ser difíceis de interpretar isoladamente. Para facilitar a interpretação, estamos fornecendo um benchmark externo: o Benchmark do país - Brasil. Os valores na coluna do benchmark externo mostram as diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis. Um símbolo + significa que o resultado está acima do benchmark respectivo e um símbolo - significa que está abaixo.

Resultados de engajamento e suporte organizacional						
Fator/Questão	Índice de favorabilidade					Benchmark externo
	0	25	50	75	100	
Engajamento	<div><div></div><div></div><div></div></div>					+1
A Empresa me motiva a dar o máximo em meu trabalho	<div><div></div><div></div><div></div></div>					+7
Eu recomendaria esta Empresa para minha família ou amigos como um bom lugar para trabalhar	<div><div></div><div></div><div></div></div>					+9
Eu me sinto motivado para ir além das responsabilidades do meu cargo	<div><div></div><div></div><div></div></div>					-26
Eu sinto orgulho de trabalhar nesta Empresa	<div><div></div><div></div><div></div></div>					+4
*Por quanto tempo você pretende continuar trabalhando para esta Empresa?						-
Suporte Organizacional	<div><div></div><div></div><div></div></div>					-6
Não existem barreiras significativas que me impeçam de realizar um bom trabalho	<div><div></div><div></div><div></div></div>					+12
Meu cargo me dá oportunidade de realizar um trabalho desafiador e interessante	<div><div></div><div></div><div></div></div>					-18

* Uma resposta favorável para essa questão é > 5 anos, e uma resposta desfavorável é 2 anos ou menos



 Favorável
  Neutro
  Desfavorável

Diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis

Continuação

Resultados de engajamento e suporte organizacional

Resultados de engajamento e suporte organizacional

Fator/Questão	Índice de favorabilidade					Benchmark externo
	0	25	50	75	100	
Meu cargo permite que eu faça bom uso das minhas qualificações e habilidades						-18
As condições em meu trabalho facilitam eu ser tão produtivo quanto posso ser						0

* Uma resposta favorável para essa questão é > 5 anos, e uma resposta desfavorável é 2 anos ou menos

■ Favorável ■ Neutro ■ Desfavorável

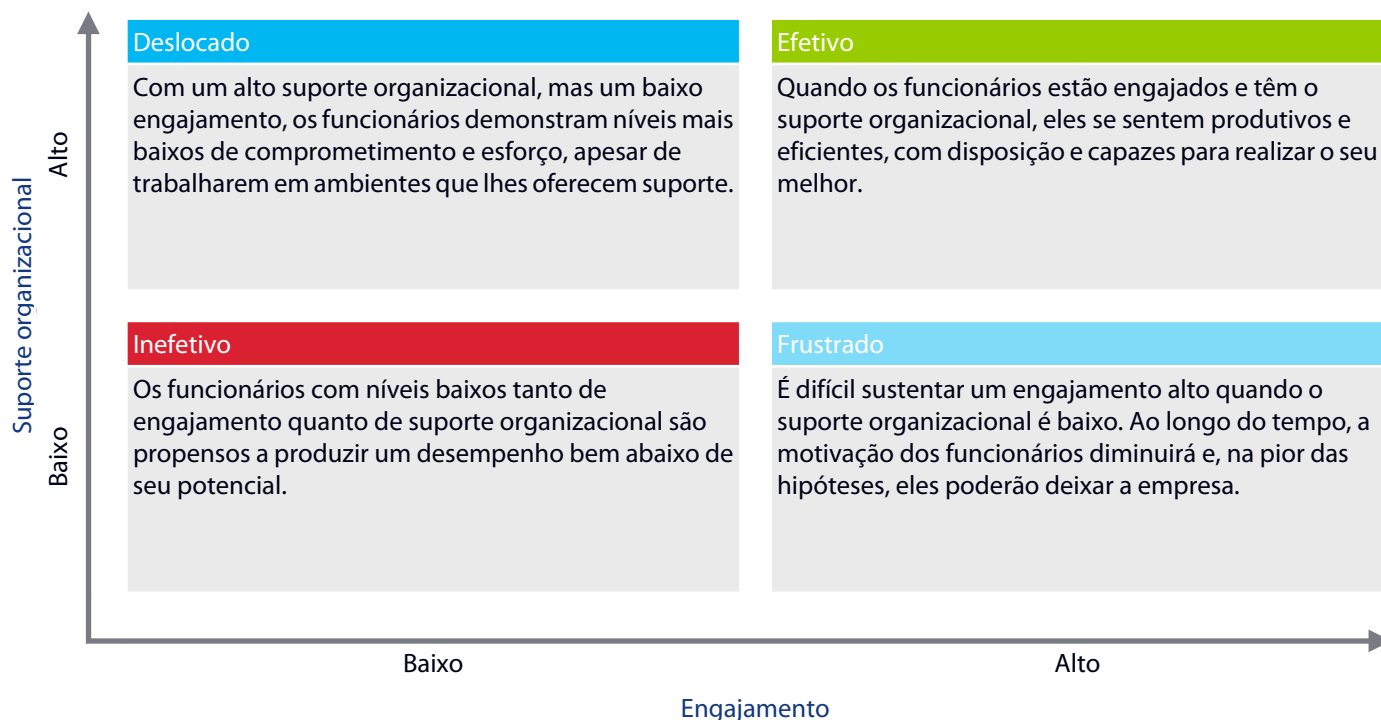
Diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis

Fazendo uso dos resultados

- Em quais questões estão as maiores porcentagens de respostas favoráveis?
- Em quais questões as respostas são maiores em comparação ao benchmark (indicado por uma diferença positiva na pontuação)?
- Em quais questões é necessário conhecer melhor as opiniões dos funcionários (indicado por uma porcentagem alta de respostas neutras)?
- Quais questões sugerem prioridades para ação (indicado por uma porcentagem alta de respostas desfavoráveis)?
- Quais questões oferecem uma oportunidade de aprender com outras áreas de Sebrae Previdência ou com outras organizações (indicado por uma alta diferença negativa em comparação com os benchmarks)?

Matriz de efetividade

A matriz de efetividade mostra os níveis de engajamento e suporte organizacional para seus funcionários e como eles se inter-relacionam. Com base em como eles responderam a nove questões sobre engajamento e suporte organizacional, cada respondente está categorizado em um dos quatro grupos mostrados abaixo. A matriz mostra o quanto os funcionários são propensos a ser apoiados ou impedidos de produzir seu melhor desempenho e oferece um ponto de partida para compreender o que pode estar direcionando as experiências dos funcionários.



Construindo ações para melhorar a efetividade do funcionário

O cenário ideal é ter o maior número possível de funcionários no grupo 'Efetivo'.

Os funcionários no grupo 'Frustrado' podem estar sendo expostos a cargos e ambientes de trabalho que impedem sua produtividade. Deve-se elaborar uma ação para diminuir suas frustrações.

Os funcionários no grupo 'Deslocado' só poderão tornar-se totalmente efetivos se a causa de seu baixo nível de engajamento for identificada e tratada.

Os funcionários no grupo 'Inefetivo' podem não ter engajamento nem suporte organizacional e, portanto, uma ação significativa será necessária para garantir que eles possam alcançar seu pleno potencial no trabalho.

O perfil apresentado na próxima página mostra as percepções dos funcionários de Sebrae Previdência.

Como se comportam os funcionários frustrados?

Eles tendem a se comportar em uma das três maneiras seguintes:

- Eles conseguem romper a barreira que impede seu desempenho. No entanto, ao encontrar maneiras de superar os obstáculos que enfrentam, eles se arriscam a entrar num estado de 'burnout' no médio prazo.
- Eles deixam de tentar vencer os obstáculos. Reduzem seus esforços para se equiparar às oportunidades limitadas de ter sucesso.
- Eles deixam a organização. Saem em busca de lugares que se adéquem a sua forte motivação e que ofereçam suporte organizacional.

Matriz de efetividade

Use o seu perfil para rever a proporção de funcionários de Sebrae Previdência alocados em cada grupo e compare isso com os dados de benchmark fornecidos. Apresentamos comparações com o nosso benchmark de Indústrias em Geral e com o nosso benchmark de Organizações de Alto Desempenho. No final deste relatório apresentamos mais informações sobre os benchmarks do Hay Group.



Fazendo uso dos resultados

Em primeiro lugar, compare o perfil de Sebrae Previdência com os perfis de benchmark:

- No perfil, onde estão os pontos fortes?

Funcionários deslocados:

- A que você atribui as respostas daqueles funcionários que estão deslocados?
- O que está faltando de acordo com a opinião deles que poderia gerar maiores níveis de motivação e engajamento em relação a seus cargos?

Funcionários inefetivos:

- A que você atribui as respostas de seus funcionários inefetivos?
- O que mais você pode descobrir sobre as percepções desses funcionários?

- Onde estão as oportunidades para melhoria?

Funcionários efetivos:

- O que os funcionários efetivos podem estar vivenciando que os demais não estão?
- O que podemos aprender com esses funcionários e compartilhar com os outros de Sebrae Previdência?

Funcionários frustrados:

- Muitas organizações, lutando para entregar mais com menos, não podem desperdiçar a energia que os funcionários frustrados possuem.
- A que você atribui as respostas desses funcionários frustrados?

Matriz de efetividade: por Sebrae Prev

Os resultados abaixo mostram a matriz de efetividade por Sebrae Prev. Apresentamos comparações com o benchmark de Indústrias em Geral do Hay Group e com o benchmark de Organizações de Alto Desempenho. No final deste relatório fornecemos mais informações sobre os benchmarks do Hay Group.



Fazendo uso dos resultados

Identifique as funções com um percentual alto de funcionários frustrados. Esses funcionários relataram altos níveis de engajamento, mas baixos níveis de suporte organizacional. Eles têm um alto nível de energia, motivação e comprometimento em seus cargos, mas se sentem restringidos por barreiras organizacionais ou pela falta de desafios.

- Que circunstâncias ou eventos podem estar contribuindo para a falta de suporte organizacional?

Identifique as funções onde os funcionários são mais efetivos. Esses funcionários relataram altos níveis de engajamento e suporte organizacional.

- Que circunstâncias ou eventos podem estar contribuindo para as percepções positivas de funcionários nessas funções?

Resultados por fator

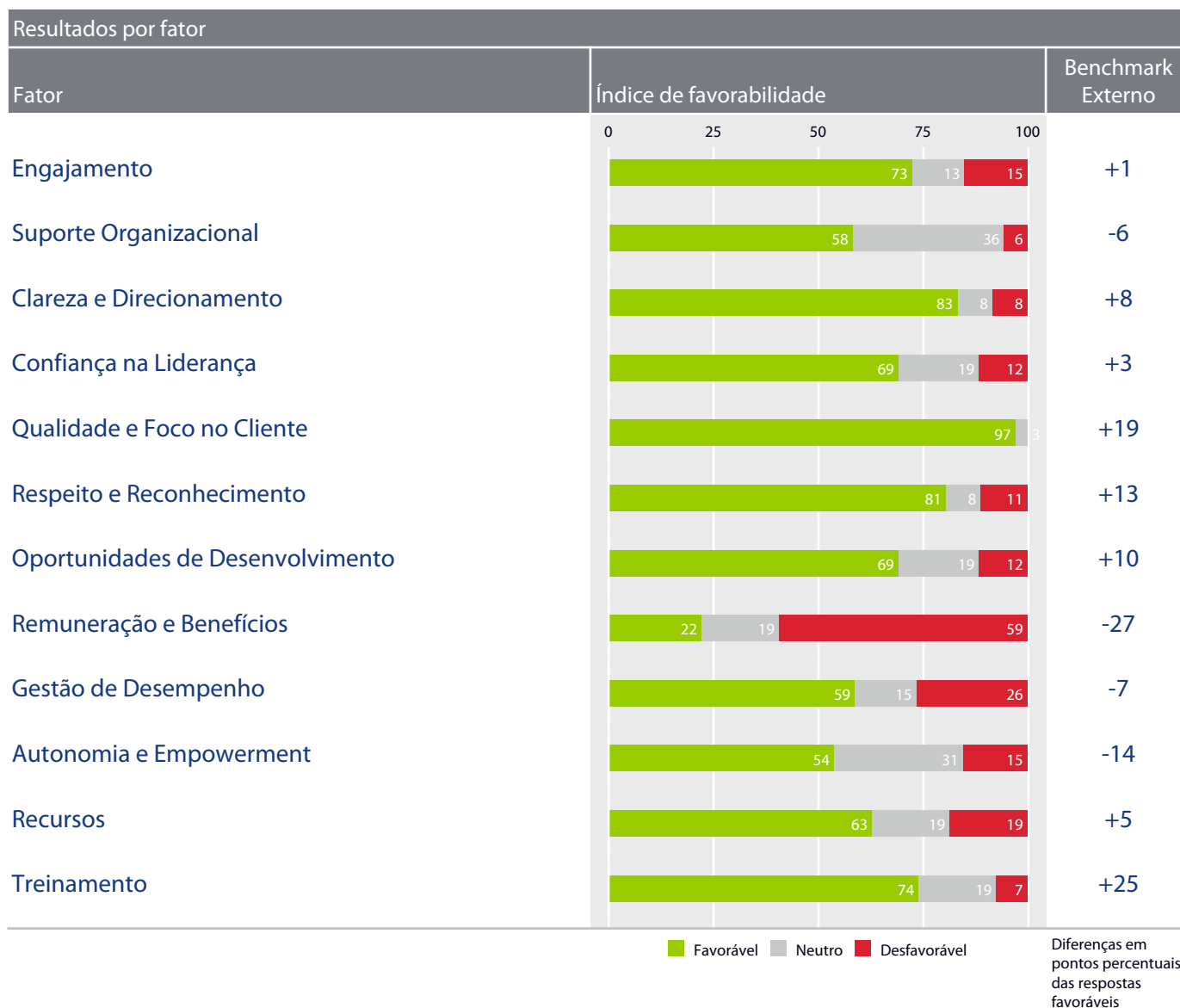
Apresentamos abaixo os resultados para todos os fatores da pesquisa para Sebrae Previdência. Isto proporciona uma visão geral dos pontos fortes e dos que exigem atenção.

O que procurar nos resultados

Dedique um tempo para analisar como os resultados são distribuídos entre as respostas favoráveis, neutras e desfavoráveis da pesquisa. Uma porcentagem alta de funcionários que responderam desfavoravelmente pode ser um motivo de preocupação, especialmente se mais de 20% do grupo forem desfavoráveis. Uma porcentagem alta de funcionários que responderam de forma neutra pode indicar que os funcionários estão passando por um período de incerteza ou que há falta de clareza sobre uma questão específica em razão de mudanças organizacionais.

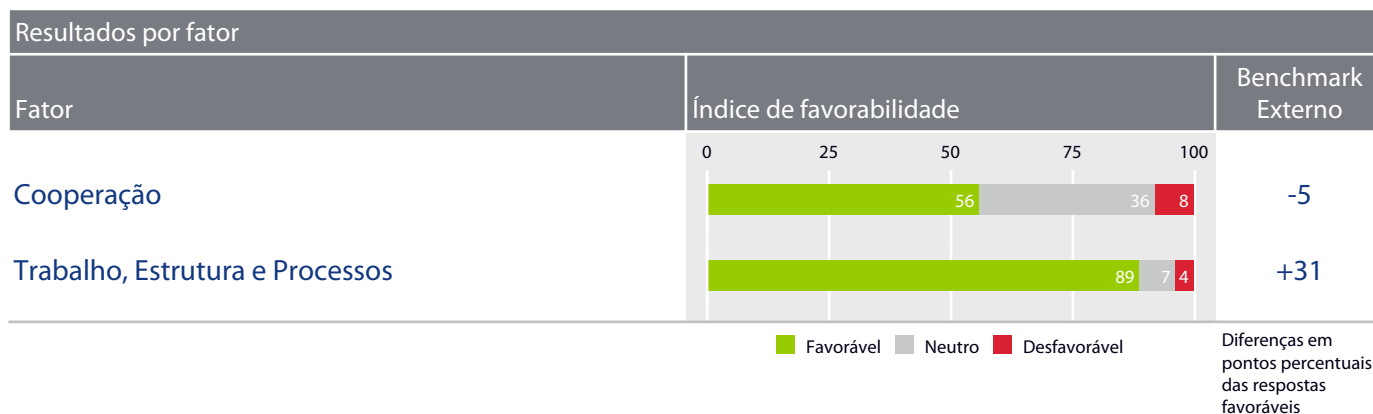
Utilizando o benchmark

Os resultados da pesquisa podem ser difíceis de interpretar isoladamente. Para facilitar a interpretação, estamos fornecendo um benchmark externo: o Benchmark do país - Brasil. Os valores na coluna do benchmark externo mostram as diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis. Um símbolo + significa que o resultado está acima do benchmark respectivo e um símbolo - significa que está abaixo.



Continuação

Resultados por fator



Fazendo uso dos resultados

- Em que fatores estão os maiores percentuais de respostas favoráveis?
- Em que fatores estão as maiores respostas em comparação aos benchmarks (indicadas por uma diferença positiva na pontuação)?
- Em que fatores é necessário conhecer melhor a opinião dos funcionários (indicadas por uma alta porcentagem de respostas neutras)?
- Quais fatores sugerem prioridades para ação (indicadas por uma alta porcentagem de respostas desfavoráveis)?
- Quais fatores oferecem uma oportunidade de aprender com outras áreas de Sebrae Previdência ou com outras organizações (indicadas por uma grande diferença negativa em comparação com os benchmarks)?

Resultado por fator – Sebrae Prev

A tabela abaixo mostra o percentual de respostas favoráveis para todos os fatores da pesquisa de clima organizacional, discriminadas por Sebrae Prev. A legenda de cores indica tanto os resultados altos como os baixos, quando comparados com os resultados de Sebrae Previdência.

Fator	Percentual de respostas favoráveis	
	Sebrae Previdência	Sebrae Prev
		Sebrae Prev
Engajamento	73	73
Suporte Organizacional	58	58
Clareza e Direcionamento	83	83
Confiança na Liderança	69	69
Qualidade e Foco no Cliente	97	97
Respeito e Reconhecimento	81	81
Oportunidades de Desenvolvimento	69	69
Remuneração e Benefícios	22	22
Gestão de Desempenho	59	59
Autonomia e Empowerment	54	54
Recursos	63	63
Treinamento	74	74
Cooperação	56	56
Trabalho, Estrutura e Processos	89	89

■ % de respostas favoráveis significativamente mais altas do que os resultados de Sebrae Previdência.

■ % de respostas favoráveis significativamente mais baixas do que os resultados de Sebrae Previdência.

Fazendo uso dos resultados

Use a legenda de cores para identificar padrões nos dados. Há específicos(as) que apresentam resultados consistentemente mais altos do que outros(as) (destacados em verde)?

- Que circunstâncias ou eventos podem estar contribuindo para isso?

Há específicos(as) que apresentam resultados consistentemente mais baixos do que outros(as) (destacados em vermelho)?

- Que circunstâncias ou eventos podem estar contribuindo para isso?

Questões mais favoráveis

A tabela abaixo mostra as dez questões da pesquisa que receberam as respostas mais favoráveis dentro de Sebrae Previdência.

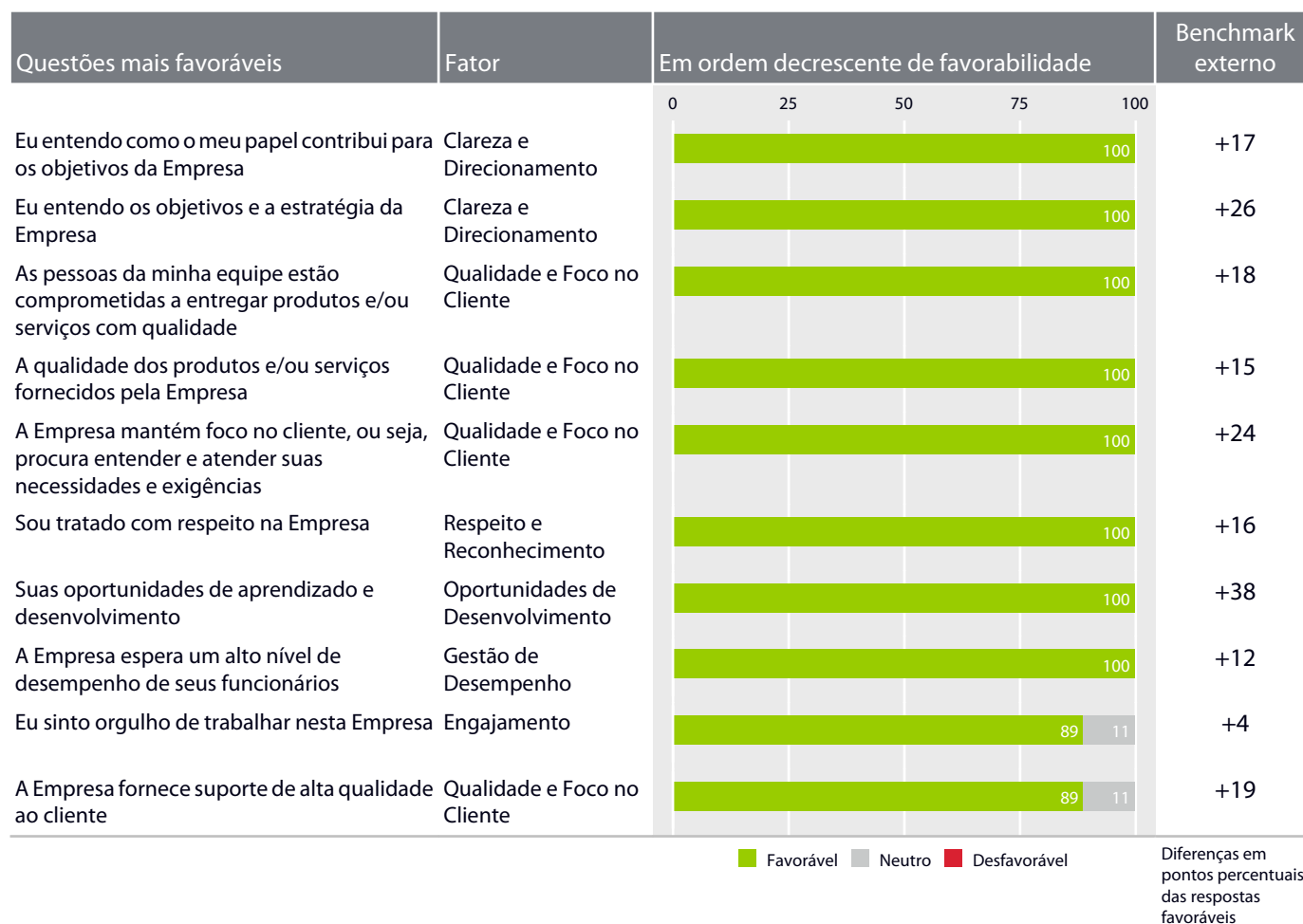
O que procurar nos resultados

A tabela mostra a distribuição total das respostas – favoráveis, desfavoráveis ou neutras – para cada questão da pesquisa. Uma porcentagem alta de respostas favoráveis indica um ponto forte.

Ao revisar seus resultados mais favoráveis, consulte a metodologia de efetividade dos funcionários e os direcionadores de engajamento e suporte organizacional que se encontram na página ‘Sobre a efetividade do funcionário’. Reflita sobre o impacto positivo que esses direcionadores possam ter em seus resultados.

Utilizando o benchmark

Os resultados da pesquisa podem ser difíceis de interpretar isoladamente. Para facilitar a interpretação, estamos fornecendo um benchmark externo: o Benchmark do país - Brasil. Os valores na coluna do benchmark externo mostram as diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis. Um símbolo + significa que o resultado está acima do benchmark respectivo e um símbolo – significa que está abaixo.



Fazendo uso dos resultados

A melhor maneira de entender esses resultados é pensar sobre o contexto de Sebrae Previdência, ou sobre ações recentes

que podem ter impactado nas respostas favoráveis a essas questões.

Questões mais favoráveis

- Que ações você pode elaborar, agora e em um futuro próximo, para manter esses pontos fortes?
- Que ações você pode elaborar para alavancar esses resultados em outros temas de Sebrae Previdência?
- Que ações de liderança você pode desenvolver para consolidar esses pontos fortes?

Questões mais desfavoráveis

A tabela abaixo mostra as dez questões da pesquisa que receberam as respostas mais desfavoráveis dentro de Sebrae Previdência.

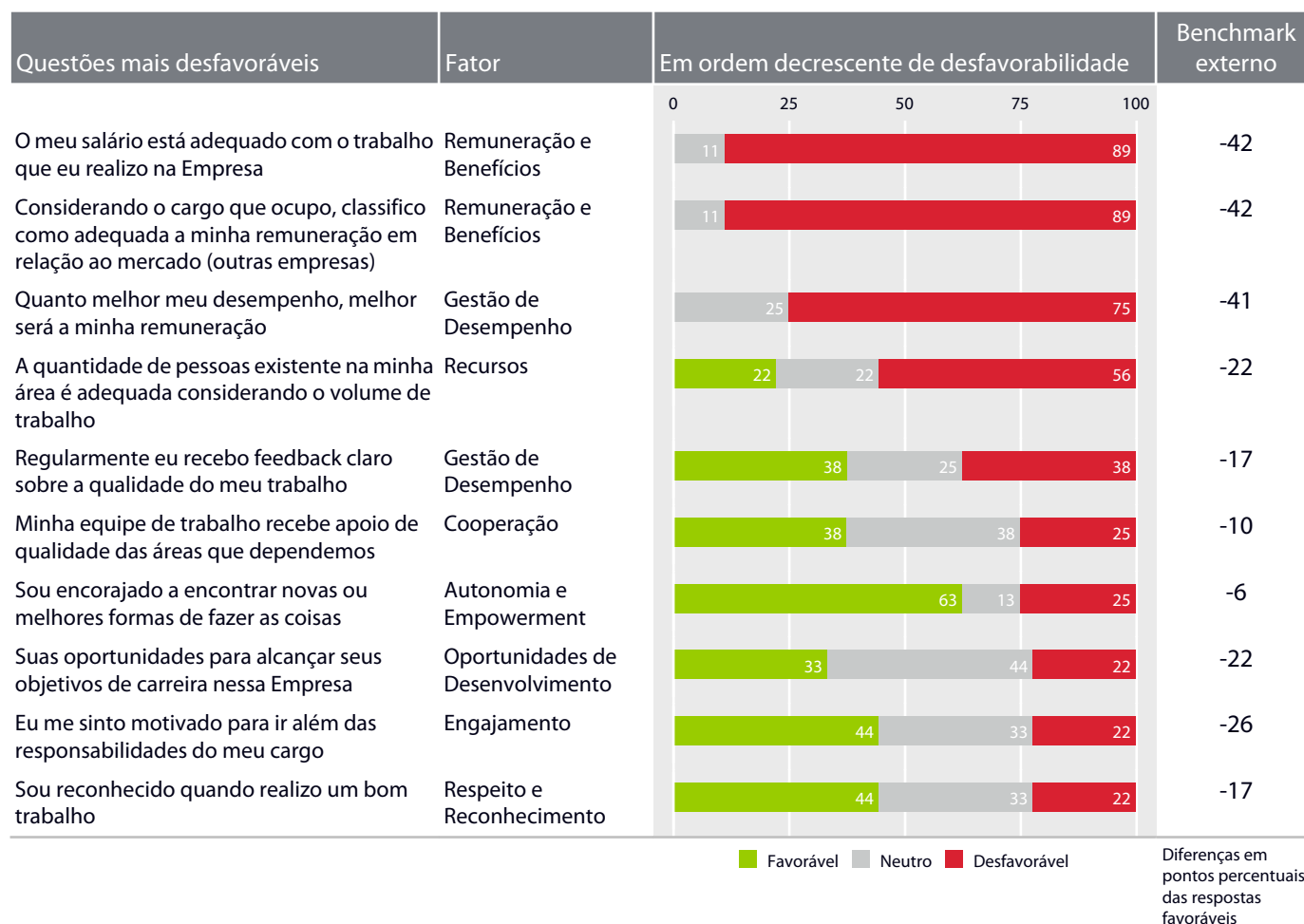
O que procurar nos resultados

A tabela mostra a distribuição total das respostas – favoráveis, desfavoráveis ou neutras – para cada questão da pesquisa. Uma porcentagem alta de respostas desfavoráveis indica um ponto que exige ação.

Novamente, ao revisar seus resultados mais desfavoráveis, consulte a metodologia de efetividade dos funcionários e os direcionadores de engajamento e suporte organizacional que se encontram na página 'Sobre a efetividade do funcionário'. Reflita sobre o impacto negativo que esses direcionadores possam ter em seus resultados.

Utilizando o benchmark

Os resultados da pesquisa podem ser difíceis de interpretar isoladamente. Para facilitar a interpretação, estamos fornecendo um benchmark externo: o Benchmark do país - Brasil. Os valores na coluna do benchmark externo mostram as diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis. Um símbolo + significa que o resultado está acima do benchmark respectivo e um símbolo – significa que está abaixo.



Fazendo uso dos resultados

A melhor maneira de entender esses resultados é pensar sobre o contexto de Sebrae Previdência, ou sobre ações recentes

que podem ter impactado nas respostas desfavoráveis a essas questões.

Continuação

Questões mais desfavoráveis

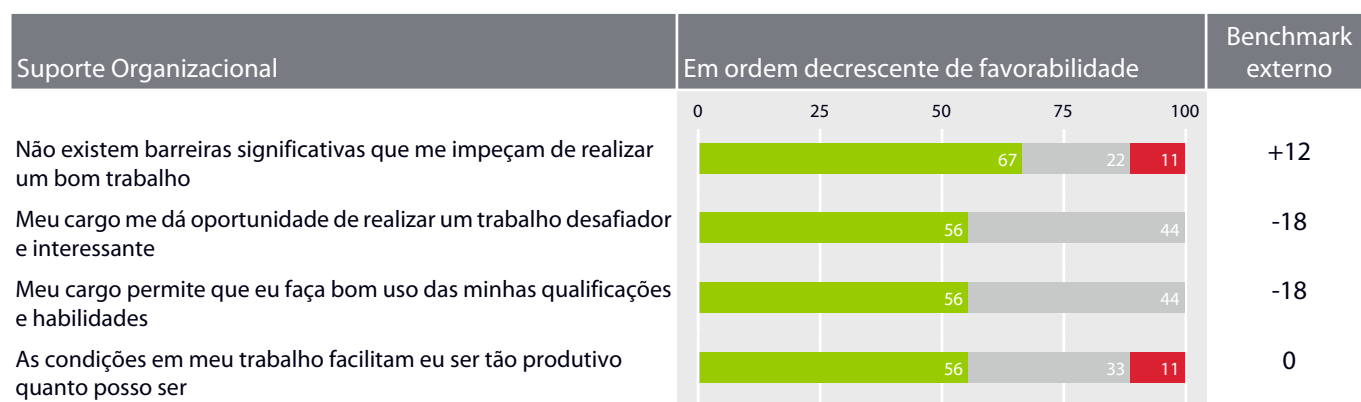
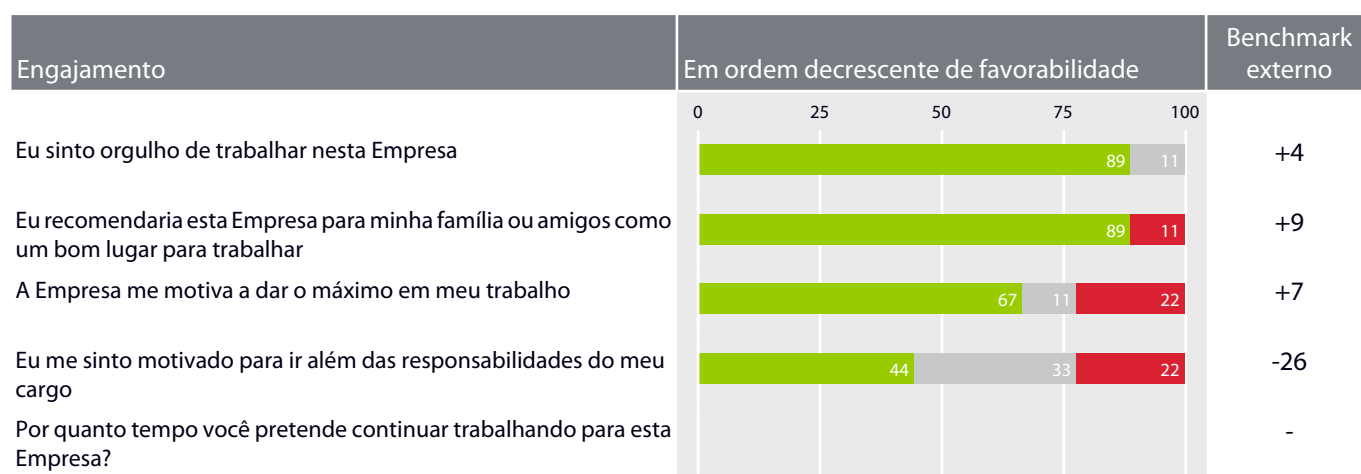
- Em termos do impacto negativo sobre a efetividade do funcionário que os resultados indicam, quais dessas questões representam uma maior fonte de preocupação?
- Quais são as implicações para Sebrae Previdência, em termos de custo, produtividade baixa ou resultados de baixa qualidade?
- Que ações podem ser elaboradas para melhorar esses resultados:
 - no curto prazo: que 'ganhos rápidos' você pode alcançar?
 - no médio prazo: o que você pode fazer para mudar a percepção dos funcionários?
 - no longo prazo: como você pode garantir que as ações de melhoria sejam duradouras?
- Que ações de liderança você pode desenvolver para melhorar esses resultados?

Resultados por questão

As tabelas abaixo resumem as respostas dentro de Sebrae Previdência para todas as questões da pesquisa, organizadas por fator.

Utilizando o benchmark

Os resultados da pesquisa podem ser difíceis de interpretar isoladamente. Para facilitar a interpretação, estamos fornecendo um benchmark externo: o Benchmark do país - Brasil. Os valores na coluna do benchmark externo mostram as diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis. Um símbolo + significa que o resultado está acima do benchmark respectivo e um símbolo - significa que está abaixo.

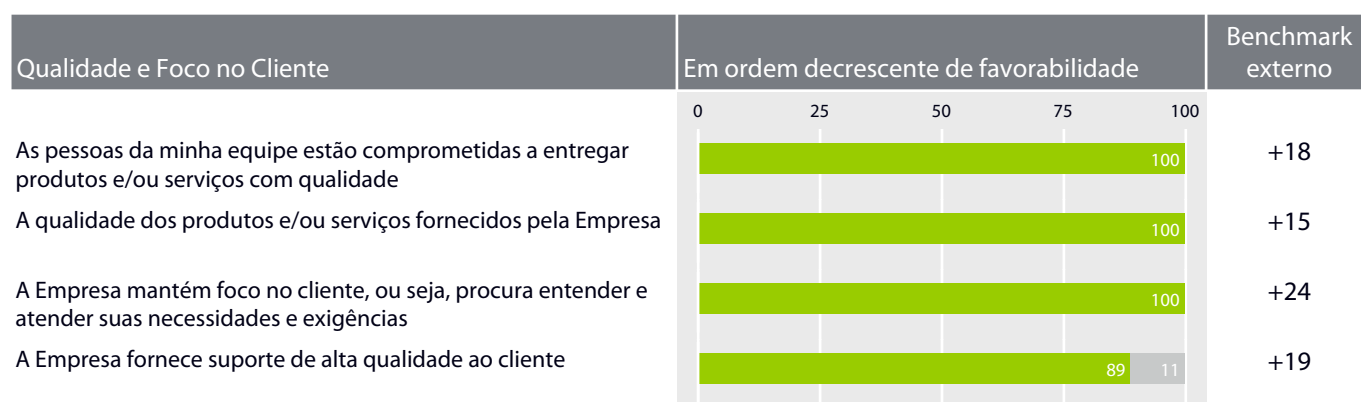
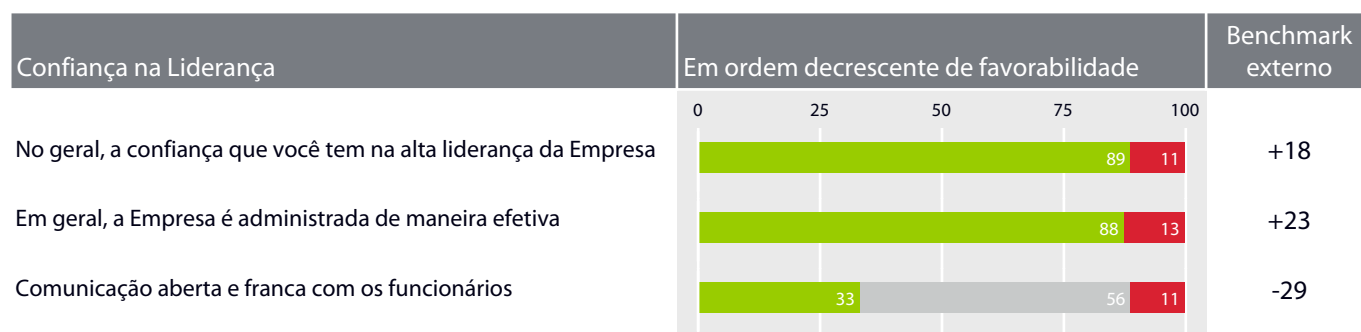
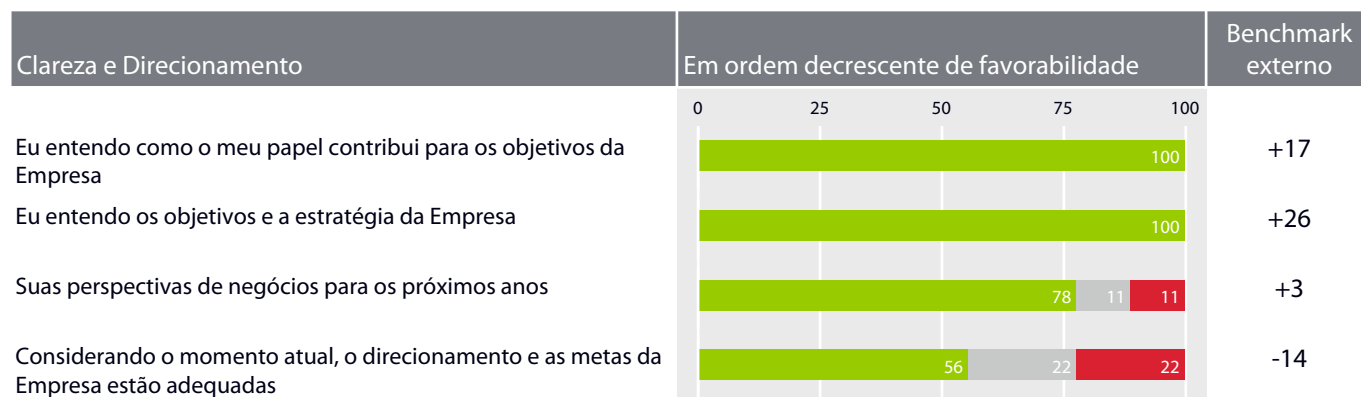


 Favorável  Neutro  Desfavorável

Diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis

Continuação

Resultados por questão

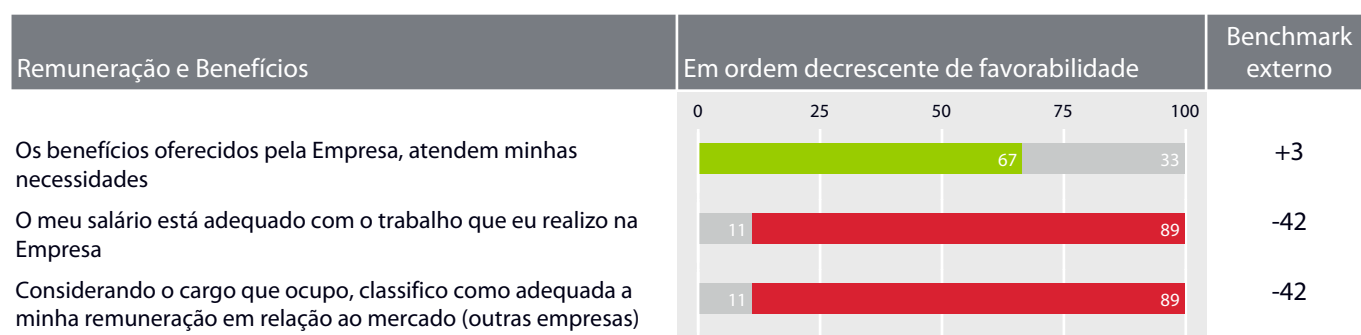
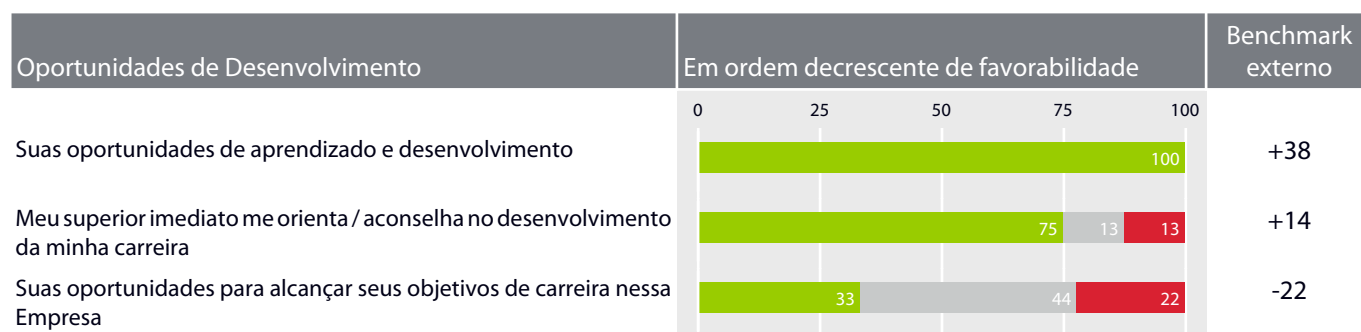
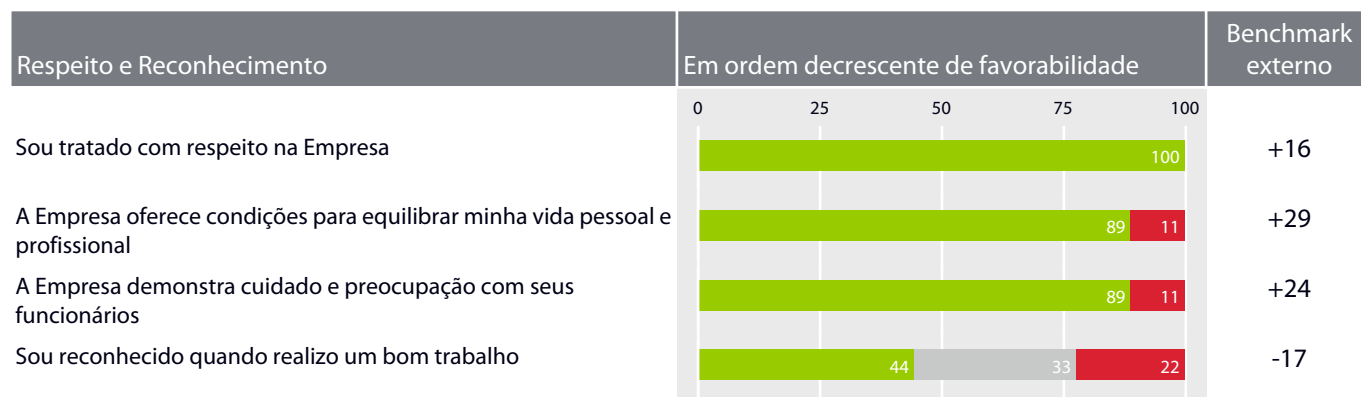


 Favorável  Neutro  Desfavorável

Diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis

Continuação

Resultados por questão

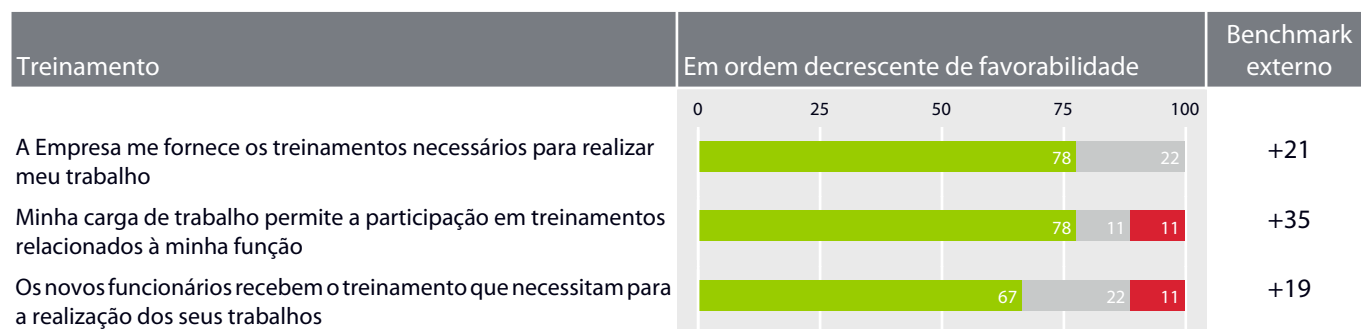
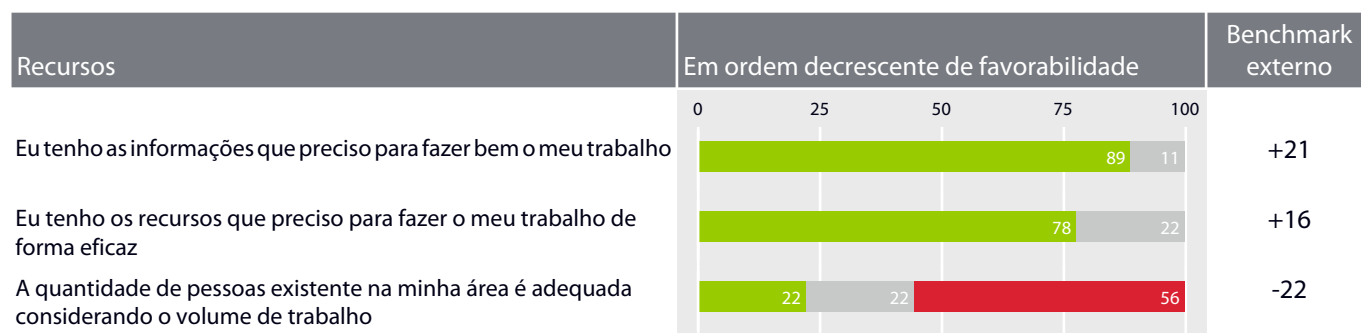
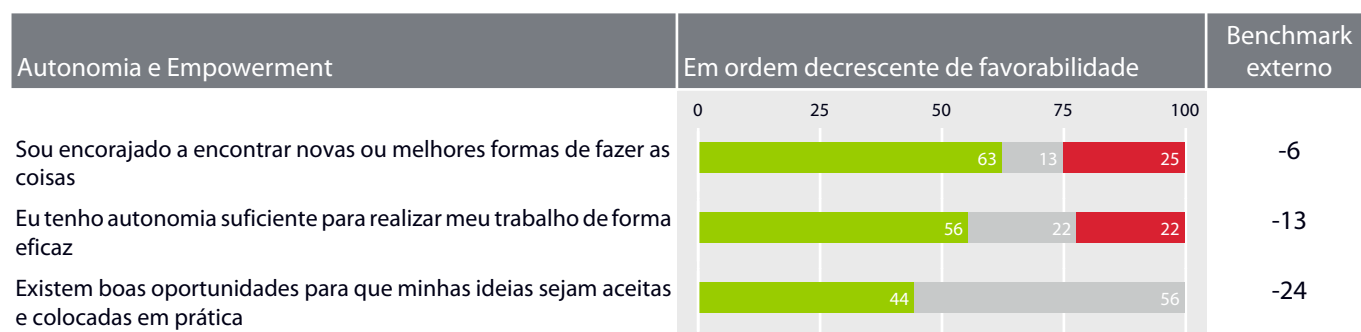
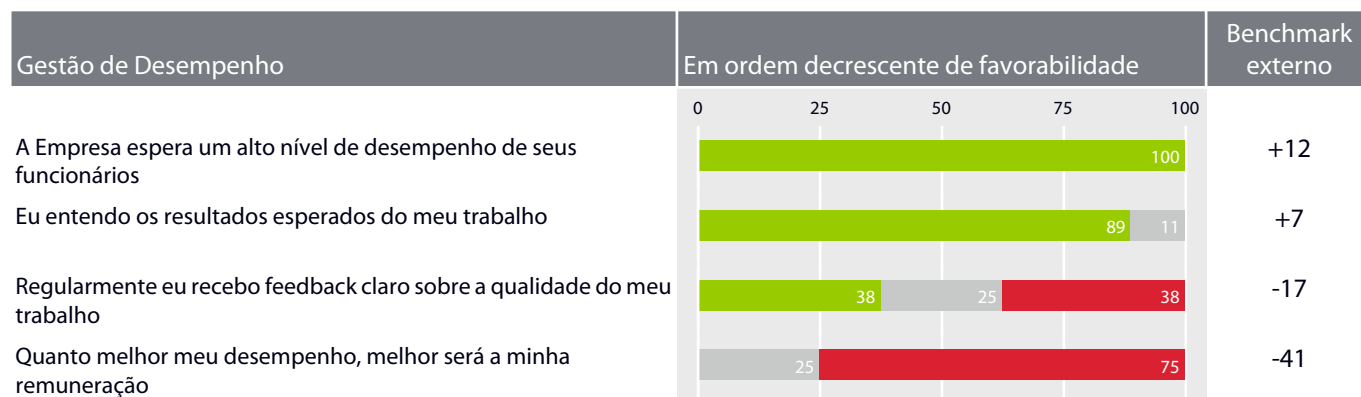


■ Favorável ■ Neutro ■ Desfavorável

Diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis

Continuação

Resultados por questão

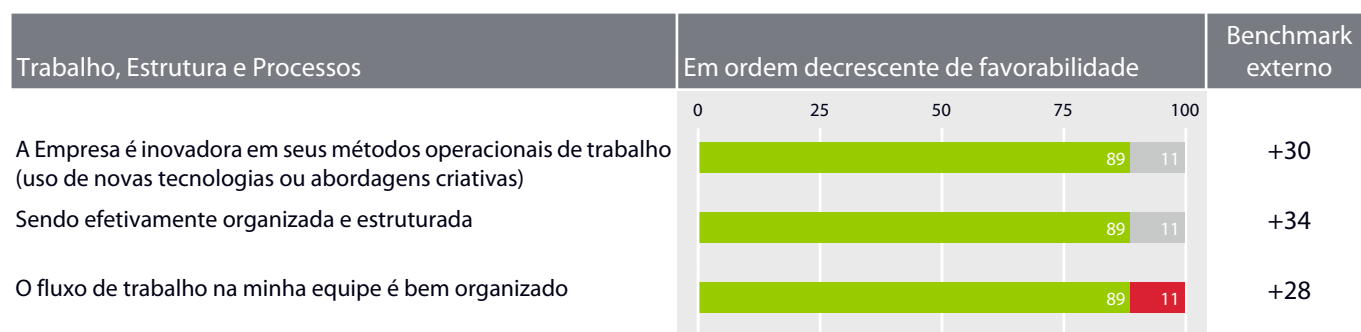
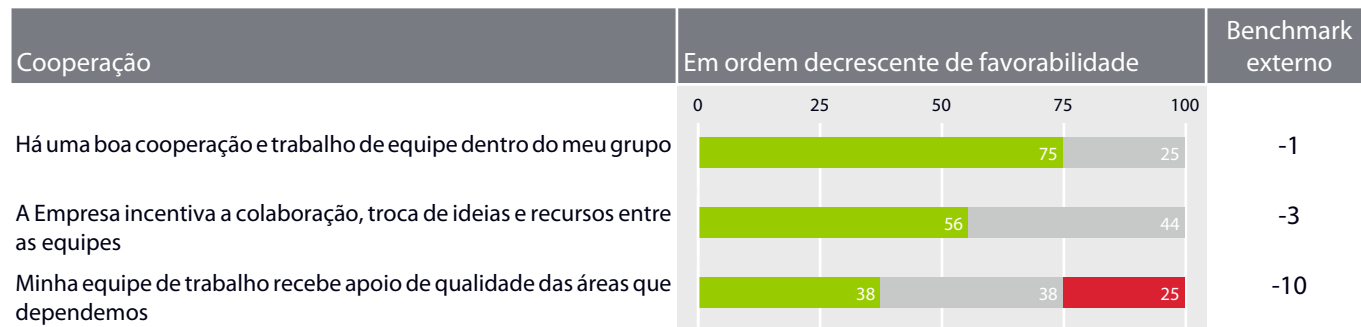


■ Favorável ■ Neutro ■ Desfavorável

Diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis

Continuação

Resultados por questão



■ Favorável
 ■ Neutro
 ■ Desfavorável

Diferenças em pontos percentuais das respostas favoráveis

Resultado por questão – por Sebrae Prev

A tabela abaixo mostra o percentual de respostas favoráveis para todas as questões da pesquisa de clima organizacional, discriminadas por Sebrae Prev. A legenda de cores indica tanto os resultados altos como os baixos, quando comparados com os resultados de Sebrae Previdência.

Fator	Questão	Percentual de respostas favoráveis	
		Sebrae Previdência	Sebrae Prev
Engajamento	A Empresa me motiva a dar o máximo em meu trabalho	67	67
	Eu recomendaria esta Empresa para minha família ou amigos como um bom lugar para trabalhar	89	89
	Eu me sinto motivado para ir além das responsabilidades do meu cargo	44	44
	Eu sinto orgulho de trabalhar nesta Empresa	89	89
	Por quanto tempo você pretende continuar trabalhando para esta Empresa?		
Suporte Organizacional	Não existem barreiras significativas que me impeçam de realizar um bom trabalho	67	67
	Meu cargo me dá oportunidade de realizar um trabalho desafiador e interessante	56	56
	Meu cargo permite que eu faça bom uso das minhas qualificações e habilidades	56	56
	As condições em meu trabalho facilitam eu ser tão produtivo quanto posso ser	56	56
Clareza e Direcionamento	Considerando o momento atual, o direcionamento e as metas da Empresa estão adequadas	56	56
	Suas perspectivas de negócios para os próximos anos	78	78
	Eu entendo como o meu papel contribui para os objetivos da Empresa	100	100
	Eu entendo os objetivos e a estratégia da Empresa	100	100
Confiança na Liderança	Em geral, a Empresa é administrada de maneira efetiva	88	88
	No geral, a confiança que você tem na alta liderança da Empresa	89	89
	Comunicação aberta e franca com os funcionários	33	33
Qualidade e Foco no Cliente	A Empresa mantém foco no cliente, ou seja, procura entender e atender suas necessidades e exigências	100	100
	As pessoas da minha equipe estão comprometidas a entregar produtos e/ou serviços com qualidade	100	100
	A Empresa fornece suporte de alta qualidade ao cliente	89	89
	A qualidade dos produtos e/ou serviços fornecidos pela Empresa	100	100
Respeito e Reconhecimento	Sou reconhecido quando realizo um bom trabalho	44	44
	Sou tratado com respeito na Empresa	100	100
	A Empresa oferece condições para equilibrar minha vida pessoal e profissional	89	89
	A Empresa demonstra cuidado e preocupação com seus funcionários	89	89
Oportunidades de Desenvolvimento	Suas oportunidades para alcançar seus objetivos de carreira nessa Empresa	33	33
	Meu superior imediato me orienta / aconselha no desenvolvimento da minha carreira	75	75
	Suas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento	100	100

■ % de respostas favoráveis significativamente mais altas do que os resultados de Sebrae Previdência.

■ % de respostas favoráveis significativamente mais baixas do que os resultados de Sebrae Previdência.

Continuação

Resultado por questão – por Sebrae Prev

Fator	Questão	Percentual de respostas favoráveis	
		Sebrae Previdência	Sebrae Prev
			Sebrae Prev
Remuneração e Benefícios	O meu salário está adequado com o trabalho que eu realizo na Empresa	0	0
	Considerando o cargo que ocupo, classifico como adequada a minha remuneração em relação ao mercado (outras empresas)	0	0
	Os benefícios oferecidos pela Empresa, atendem minhas necessidades	67	67
Gestão de Desempenho	Regularmente eu recebo feedback claro sobre a qualidade do meu trabalho	38	38
	A Empresa espera um alto nível de desempenho de seus funcionários	100	100
	Eu entendo os resultados esperados do meu trabalho	89	89
	Quanto melhor meu desempenho, melhor será a minha remuneração	0	0
Autonomia e Empowerment	Eu tenho autonomia suficiente para realizar meu trabalho de forma eficaz	56	56
	Existem boas oportunidades para que minhas ideias sejam aceitas e colocadas em prática	44	44
	Sou encorajado a encontrar novas ou melhores formas de fazer as coisas	63	63
Recursos	Eu tenho os recursos que preciso para fazer o meu trabalho de forma eficaz	78	78
	A quantidade de pessoas existente na minha área é adequada considerando o volume de trabalho	22	22
	Eu tenho as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	89	89
Treinamento	Minha carga de trabalho permite a participação em treinamentos relacionados à minha função	78	78
	A Empresa me fornece os treinamentos necessários para realizar meu trabalho	78	78
	Os novos funcionários recebem o treinamento que necessitam para a realização dos seus trabalhos	67	67
Cooperação	Minha equipe de trabalho recebe apoio de qualidade das áreas que dependemos	38	38
	Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo	75	75
	A Empresa incentiva a colaboração, troca de ideias e recursos entre as equipes	56	56
Trabalho, Estrutura e Processos	A Empresa é inovadora em seus métodos operacionais de trabalho (uso de novas tecnologias ou abordagens criativas)	89	89
	O fluxo de trabalho na minha equipe é bem organizado	89	89
	Sendo efetivamente organizada e estruturada	89	89

■ % de respostas favoráveis significativamente mais altas do que os resultados de Sebrae Previdência.

■ % de respostas favoráveis significativamente mais baixas do que os resultados de Sebrae Previdência.

Fazendo uso dos resultados

Use a legenda de cores para identificar padrões nos dados. Há específicos(as) que apresentam resultados consistentemente mais altos do que outros(as) (destacados em verde)?

■ Quais circunstâncias ou eventos podem estar contribuindo para isso?

Há específicos(as) que apresentam resultados consistentemente mais baixos do que outros(as) (destacados em vermelho)?

■ Quais circunstâncias ou eventos podem estar contribuindo para isso?

Descrição dos fatores da pesquisa

Listamos abaixo outras informações sobre os 12 fatores que direcionam o engajamento e o suporte organizacional.

Autonomia e Empowerment

Quando os funcionários têm níveis apropriados de autonomia e poder decisório, eles podem trabalhar com maior efetividade. Além disso, ao administrarem a forma em que realizam seu trabalho, os funcionários são mais propensos a encontrar oportunidades de utilizar ao máximo suas habilidades e competências.

Clareza e Direcionamento

As companhias bem sucedidas reúnem seus funcionários em torno de sua estratégia e metas que têm três coisas em comum: são fáceis de compreender, mensuráveis e relevantes para o trabalho dos funcionários em todos os níveis. A maioria dos funcionários quer contribuir para algo maior e fazer a diferença. Conectar os funcionários com o todo é a essência da liderança transformacional. Ela é fundamental para promover altos níveis de engajamento dos funcionários.

Cooperação

O espírito de cooperação e o trabalho em equipe ajudam as organizações a trabalhar melhor e reagir mais rapidamente aos clientes e concorrentes. A cooperação é uma habilidade importante para os gestores e equipes. As conexões com os colegas de equipe e com as áreas inter-dependentes são os laços que unem e motivam as pessoas. Quando os funcionários têm obrigações tanto profissionais quanto pessoais uns com os outros, sabem que, se deixarem de realizar uma tarefa ou falharem em dar o melhor de si em seu trabalho, isso poderá prejudicar seus colegas.

Confiança na Liderança

O desempenho depende, em grande parte, da qualidade da gestão dos líderes, em todos os níveis. A liderança influencia o modo em que os funcionários percebem a organização como um todo. Os líderes desempenham um papel fundamental em comunicar e reforçar a estratégia e as metas da organização. Os líderes eficazes comunicam as principais mensagens organizacionais e compartilham as informações importantes com seus funcionários de forma concisa, relevante e oportuna.

Oportunidades de Desenvolvimento

Os funcionários estão cada vez mais conscientes de que eles são responsáveis pela gestão de sua carreira e que seu futuro depende constantemente do aperfeiçoamento de suas competências. Assim, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento devem estar presentes para serem fortes preditoras do envolvimento do funcionário com a organização.

Remuneração e Benefícios

É importante que as organizações assegurem que os sistemas de remuneração e benefícios sejam percebidos como adequados em reconhecer os esforços dos funcionários. Clarificar a equidade, tanto interna como externa é essencial para que os funcionários confiem que estão recebendo um retorno apropriado por seus investimentos na organização.

Gestão de Desempenho

Quando os gestores utilizam as ferramentas de gestão de desempenho para clarificar expectativas e estabelecer metas, as pessoas, as equipes e a organização em geral apresentam um melhor desempenho. Metas e prioridades claras aprimoram o desempenho porque permitem que os funcionários se concentrem em tarefas essenciais e de valor agregado. Da mesma maneira, metas cada vez mais desafiadoras, um monitoramento de desempenho e feedback contínuos, irão ajudar a assegurar que as habilidades dos funcionários sejam desenvolvidas e aproveitadas ao máximo.

Qualidade e foco no cliente

Qualidade é algo fundamental para o sucesso do negócio. Para entregar produtos e serviços de qualidade, as empresas devem atender ou superar as expectativas dos clientes, ao mesmo tempo em que fazem um uso eficiente dos recursos internos. Somente é possível concentrar-se verdadeiramente nas necessidades dos clientes se os funcionários trabalharem juntos em prol de um objetivo comum. Isto requer um clima que incentive e apoie o trabalho em equipe e promova inovação e melhoria contínua.

Continuação

Descrição dos fatores da pesquisa

Recursos

Um ambiente de trabalho de suporte é fundamental para garantir que o comprometimento e o esforço discricionário de funcionários motivados não sejam desperdiçados. As pessoas somente conseguem dar o melhor de si quando têm as informações, o treinamento e os recursos (como, por exemplo, ferramentas, tecnologia, equipamentos e suprimentos) de que necessitam para realizar seu trabalho efetivamente.

Respeito e Reconhecimento

O cuidado com que os gestores cuidam de suas pessoas e aplicam as políticas e os procedimentos de forma justa influenciam os laços emocionais entre os funcionários e sua organização. Este é um aspecto importante no engajamento dos funcionários.

Treinamento

As pessoas precisam das habilidades e ferramentas certas para realizar seu melhor desempenho. Funcionários bem treinados serão mais propensos a realizar seu trabalho com entusiasmo e espírito positivo, além de demonstrar níveis mais altos de comprometimento com a organização. Ao avaliar as necessidades de treinamento e desenvolvimento em sua área, considere as habilidades de que seus funcionários necessitam para ajudar a organização a atingir seus objetivos.

Trabalho, estrutura e processos

Quando se exige dos funcionários o máximo de seus esforços, eles também querem sentir que estão trabalhando de forma inteligente. Os funcionários precisam perceber que a organização não introduz barreiras que dificultam a realização de seus trabalhos. A eficiência operacional é particularmente importante em ambientes com altas cargas de trabalho.

Sobre os benchmarks do Hay Group

Os resultados da pesquisa podem ser difíceis de interpretar isoladamente. Para facilitar a interpretação, estamos fornecendo três comparações diferentes de benchmark neste relatório. Os benchmarks externos do Hay Group são atualizados anualmente e somente os dados de pesquisas de clientes coletados nos últimos cinco anos são incluídos.

Comparações de benchmark dos resultados da pesquisa

- **Benchmark do país - Brasil.** Este é o principal benchmark externo escolhido por sua organização para uso neste relatório. Ele permite que você compare as suas respostas favoráveis com as respostas favoráveis de outras organizações sobre as diversas questões e fatores. Este benchmark baseia-se em dados coletados de mais de 150.000 funcionários em 70 organizações que operam no Brasil.

Comparações de benchmark da matriz de efetividade do funcionário

Sua matriz de efetividade categoriza os funcionários em quatro grupos: Efetivo, Frustrado, Deslocado e Inefetivo. Para prover uma forma robusta de visualizar como a sua organização se compara a outras, este relatório utiliza dois benchmarks externos:

- **Benchmark da Indústria em geral.** Esse benchmark baseia-se em dados coletados de mais de 5,5 milhões de funcionários em 350 organizações em todo o mundo, de uma ampla variedade de setores.
- **Benchmark de Organizações de Alto Desempenho.** Este benchmark representa uma meta desafiadora e mostra as respostas médias obtidas em pesquisas conduzidas com mais de 1,4 milhões de funcionários em 35 organizações de alto desempenho. As organizações são elegíveis à inclusão no benchmark de alto desempenho se elas superarem seus pares no setor nos principais indicadores de desempenho financeiro e atingirem um resultado mínimo em relação ao engajamento e suporte organizacional dos funcionários.

O Hay Group é uma empresa global de consultoria de gestão de negócios, que trabalha com líderes com a finalidade de transformar estratégia em realidade. Desenvolvemos talentos, apoiamos as pessoas para serem mais eficientes e criamos um cenário para que elas se motivem para realizar o melhor de seu potencial. O nosso enfoque é fazer com que as mudanças ocorram e ajudar as pessoas e as organizações a concretizarem o seu potencial.

Temos mais de 2.600 funcionários trabalhando em 85 escritórios em 48 países. Nossos clientes são dos setores privado, público e sem fins lucrativos, em todos os principais setores da economia. Para obter mais informações, contate nosso escritório local através de: **www.haygroup.com**