



+ 33 1 71 16 88 00  
+ 33 1 71 16 88 01

27 rue du Colonel Pierre Avia,  
75015 Paris

[www.bva-group.com](http://www.bva-group.com)

## ESTUDO UNIAPAC/CÁTEDRA SENTIDO E TRABALHO/HEC MONTREAL/BVA



### Resumo do perímetro europeu

*Preâmbulo: No âmbito do programa de investigação sobre o impacto dos líderes e gestores, a BVA fornece uma interpretação inicial, pergunta a pergunta. Esta nota não resume tudo, mas disponibiliza um ângulo de análise, produto da experiência de Edouard Lecerf.*

*Com a HEC Montreal, uma análise estatística mais aprofundada mostrará de que é composta a marca deixada pelos líderes e gestores. Este documento será apresentado em setembro e durante o próximo congresso da Uniapac no Vaticano.*

*Os resultados analisados baseiam-se numa amostra de 504 entrevistados de três países europeus (Alemanha, França e Portugal). A próxima nota fornecerá perspectivas ao integrar as respostas das Filipinas e do México. Uma terceira analisará os resultados nos 5 países e 3 continentes.*

*Laurent Falque, titular da Cátedra de Sentido e Trabalho do ICAM*

### Sumário

20 de junho de 2022

### **Passar da comunicação à conversa**

#### **no trabalho e na empresa**

Ao analisar a marca que os líderes deixam através do seu trabalho e os vestígios que permanecerão na empresa (na organização e nos homens e mulheres que a compõem), o estudo destaca travões e alavancas potentes.

A natureza piramidal das empresas, que é útil na organização das suas atividades, reflete-se assim muito para além da estrutura hierárquica: existem discrepâncias significativas entre os vários níveis da organização, dependendo dos assuntos considerados essenciais para uns e não tanto para outros. Esta situação demonstra não só a necessidade de ter em conta certas expectativas da categoria, mas também de ajudar a superá-las, a fim de conseguir uma maior mobilização coletiva em torno do trabalho e da empresa.

O desafio para os líderes e gestores é tomarem consciência da marca que deixam. Assim, compreenderão sem dúvida a importância de encorajar as trocas e conversas a todos os níveis da organização, tanto ao nível do trabalho, como do futuro da empresa. E de participar nelas. Este é um pré-requisito para uma boa articulação entre a vida diária dos funcionários e a visão da empresa, o curto período de trabalho e o longo período de estratégia, a importância do indivíduo e o princípio do coletivo.

**Edouard Lecerf**  
**DGA Grupo BVA**

## As alavancas do investimento no trabalho

- A hierarquia das dimensões que podem motivar os entrevistados a investir esforço no seu trabalho é esclarecedora. Para todos os inquiridos, a satisfação do cliente e a qualidade dos produtos e serviços prestados superam em muito as dimensões mais corporativas (sucesso financeiro, reputação, desenvolvimento) ou as ligadas à RSE (ambiente, contribuição). **Os entrevistados parecem assim privilegiar as dimensões em que sentem que têm uma contribuição mais direta e imediata.**

**P6 : Aqui está uma lista de razões pelas quais poderá querer investir esforços no seu trabalho. Quão importante é isto para si?**

	Classificação
Satisfação do cliente	1
Qualidade de vida no trabalho	2
A qualidade dos produtos ou serviços	2
Desenvolvimento pessoal ou profissional	4
Justiça social	5
A correção moral das práticas de gestão	6
Reconhecimento das contribuições individuais	7
Inovação (social, tecnológica ou organizacional)	8
Proteção ambiental	9
O sucesso financeiro da empresa	10
A contribuição da empresa para a sociedade	11
Apoio ao desempenho do trabalho	11
A reputação da empresa	13
O desenvolvimento da empresa	14
Partilhar conhecimentos e know-how com os cidadãos	15
Desenvolvimento regional	16

- Como é lógico, esta hierarquia varia significativamente consoante a idade das pessoas: as três principais dimensões favorecidas pelos menores de 30 anos estão centradas no seu desenvolvimento pessoal, qualidade de vida no trabalho e reconhecimento das contribuições individuais, enquanto os maiores de 50 anos colocam a satisfação do cliente, a qualidade dos produtos e serviços e as práticas de gestão em primeiro lugar.

**P6 : Aqui está uma lista de razões pelas quais poderá querer investir esforços no seu trabalho. Quão importante é isto para si?**

	Classificação	Idade				Acessório de nível hierárquico					
		-30 anos	30-39 anos	40-49 anos	+50 anos	Presidente Conselho de Administração*	Diretor-geral	Equipa de Gestão	Gestão intermédia	Líder de Equipa	Nenhum*
Satisfação do cliente	1	6	3	1	1	1	1	1	4	2	4
Qualidade de vida no trabalho	2	2	1	1	7	5	6	2	2	1	7
A qualidade dos produtos ou serviços	2	5	3	3	2	4	2	3	4	3	1
Desenvolvimento pessoal ou profissional	4	1	2	4	7	2	3	5	3	5	13
Justiça social	5	4	3	5	4	9	4	6	4	3	7
A correção moral das práticas de gestão	6	8	6	5	3	5	4	4	8	11	1
Reconhecimento das contribuições individuais	7	3	7	8	13	13	8	7	7	6	11
O sucesso financeiro da empresa)	10	12	8	11	7	5	9	11	12	9	1
A contribuição da empresa para a sociedade	11	11	9	13	11	10	12	10	9	12	4
A reputação da empresa	13	13	14	12	7	5	13	13	13	13	7
O desenvolvimento da empresa	14	15	13	13	12	2	9	14	16	16	16

- O empreendedor ou o proprietário acionista da empresa que neste inquérito pertencem à rede da Uniapac não classificam da mesma forma que o seu diretor geral os esforços envidados. O empreendedor está visivelmente mais voltado para os desafios relacionados com os outros, deixando para o dirigente o desenvolvimento da empresa.

**P6 : Aqui está uma lista de razões pelas quais poderá querer investir esforços no seu trabalho. Quão importante é isto para si?**

	Classificação	Empresário ou proprietário-acionista da empresa*	O cargo de gerente geral, como funcionário*	Um cargo de direção sénior
Satisfação do cliente	1	5	2	1
Qualidade de vida no trabalho	2	5	8	3
A qualidade dos produtos ou serviços	2	5	4	5
Desenvolvimento pessoal ou profissional	4	2	8	2
Justiça social	5	9	6	5
A correção moral das práticas de gestão	6	1	2	4
Reconhecimento das contribuições individuais	7	13	8	7
Inovação (social, tecnológica ou organizacional)	8	2	14	7
Proteção ambiental	9	5	12	10
O sucesso financeiro da empresa	10	9	5	10
A contribuição da empresa para a sociedade	11	2	6	14
Apoio ao desempenho do trabalho	11	16	15	13
A reputação da empresa	13	9	8	12
O desenvolvimento da empresa	14	12	1	9
Partilhar conhecimentos e know-how com os cidadãos	15	13	12	15
Desenvolvimento regional	16	13	15	16

[Date]

- Em suma, sobre a possibilidade de envidar esforços, a satisfação do cliente é o item em que todas as categorias de gestão concordam, enquanto o desenvolvimento da empresa é citado duas vezes mais frequentemente pelas pessoas de mais alto nível do que pelas pessoas de nível hierárquico mais baixo. **Embora estas duas dimensões, “a satisfação do cliente” e “o desenvolvimento da empresa” estejam diretamente ligadas à vida económica, esta ligação nem sempre é feita de uma forma natural ou transversal dentro da empresa.**

### Conversas e comportamentos

- As organizações permanecem muito piramidais em termos de relações interpessoais:** os intercâmbios com as funções mais elevadas da organização (CEO, DG) e os níveis mais baixos da hierarquia continuam a ser extremamente raros. Por exemplo, enquanto 52% dos que se reportaram a um 'líder de equipa' puderam ter uma conversa com um colega, apenas 2% ou 3% tiveram uma conversa com um membro da equipa de gestão sénior. **Para os gestores, ousar desafiar estas estruturas em pirâmide, desencadeando conversas diretas entre os estratos que se encontram atualmente fechados é uma das formas possíveis de deixar uma marca na organização. Promover o diálogo intergeracional teria sem dúvida efeitos benéficos.**

**P15: Com qual das seguintes pessoas falou recentemente sobre o seu trabalho (o seu interesse, o seu objetivo, a sua organização ou as condições de trabalho)?**

	% Total	Idade				Acessório de nível hierárquico				
		-30 anos	30-39 anos	40-49 anos	+50 anos	Presidente do Conselho de Administração*	Diretor-geral	Equipa de Gestão	Gestão intermédia	Líder de Equipa
Um colega de trabalho - um par	37%	53%	36%	39%	28%	36%	25%	40%	39%	47%
Superior hierárquico	34%	35%	43%	30%	29%	12%	30%	40%	45%	36%
Alguém por quem é responsável	16%	5%	9%	19%	24%	33%	23%	11%	9%	9%
Presidente ou diretor-geral	8%	6%	5%	6%	14%	14%	15%	7%	3%	2%
Acionista	2%	-	2%	2%	2%	5%	2%	1%	2%	-
Outra pessoa na empresa.	4%	2%	4%	4%	4%	-	6%	2%	2%	6%

- Logicamente, os intercâmbios concentram-se mais frequentemente em questões relacionadas com a organização do trabalho e a gestão dos indivíduos. No entanto, isto não significa que as discussões sobre a estratégia da empresa estejam limitadas à gestão de topo (para quem esta é a principal razão de discussão): **quase 20% das conversas entre colegas dos estratos mais baixos da organização estão relacionadas com a estratégia da empresa.**

P1D : De que tratou esta conversa ? Por favor, resume em poucas palavras o tema da conversa.

	% Total	Idade				Acessório de nível hierárquico					
		-30 anos	30-39 anos	40-49 anos	+50 anos	Presidente Conselho de Administração*	Diretor-geral	Equipa de Gestão	Gestão intermédia	Líder de Equipa	Nenhum*
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	<b>44%</b>	56%	39%	45%	42%	21%	42%	47%	53%	47%	43%
Organização do trabalho	36%	47%	32%	40%	33%	17%	31%	42%	45%	38%	33%
Saúde e Segurança no Trabalho	10%	17%	10%	7%	11%	5%	11%	9%	11%	17%	10%
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>47%</b>	47%	53%	42%	45%	43%	47%	52%	39%	42%	48%
Gestão administrativa do pessoal	26%	29%	27%	24%	26%	21%	28%	28%	20%	23%	33%
Gestão	16%	8%	18%	16%	17%	17%	16%	16%	17%	14%	14%
Desenvolvimento de competências	9%	15%	15%	4%	6%	5%	7%	10%	11%	12%	5%
Perfil de negócio	0%	-	-	-	1%	-	1%	-	-	-	-
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>25%</b>	14%	27%	27%	25%	43%	31%	20%	20%	18%	29%
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>6%</b>	8%	6%	6%	6%	2%	9%	5%	8%	5%	10%
<b>OUTROS</b>	<b>2%</b>	3%	1%	1%	3%	-	1%	3%	3%	3%	-

- Considerando os tópicos discutidos nestas conversas, é lógico que os indivíduos que nelas participaram retenham mensagens relacionadas com as relações dentro da empresa: espírito de equipa, respeito pelos indivíduos, exemplaridade, confiança. A questão do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é o assunto mais importante para os mais jovens. A exemplaridade, a coragem e a capacidade de continuar o curso são particularmente valorizadas pelos líderes. **Também aqui, a capacidade dos líderes para articular a visão a longo prazo (o limite) com a sua implementação diária nas relações dentro da empresa é uma questão importante.**

- **P1: Após esta conversa e em cada uma das dimensões abaixo, de que se lembra como não sendo nada, pouco, moderadamente, muito ou extremamente importante? A importância de...**

	Classificação	Idade				Acessório de nível hierárquico				
		-30 anos	30-39 anos	40-49 anos	+50 anos	Presidente do Conselho de Administração*	Diretor-geral	Equipa de Gestão	Gestão intermédia	Líder de Equipa
Respeitar a dignidade humana	1	4	1	1	1	4	1	1	1	3
Trabalhar em equipa	2	2	4	2	2	3	3	2	2	1
Assegurar o equilíbrio trabalho/vida pessoal	3	1	2	4	9	16	3	4	3	1
Aprender com os erros	4	2	3	6	8	7	3	3	3	5
Liderar pelo exemplo	5	5	7	3	3	1	2	7	10	4
Ser você mesmo	6	7	5	7	3	9	3	6	6	6
Confiança	7	10	8	5	5	6	7	8	6	6
Ouvir	8	6	6	8	6	4	12	5	8	10
Manter-se concentrado na missão da empresa	9	15	10	11	6	2	7	10	10	20
Ser determinado	17	15	12	13	19	16	18	15	12	12
Olhar para a situação de uma forma holística e sistémica	18	19	18	17	12	14	10	18	17	18
Enfrentar dificuldades com coragem	19	18	19	17	16	7	16	19	17	19
Sentir o momento certo para fazer algo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	15

- Para além das conversas, os comportamentos observados diariamente entre os N+1s relacionam-se logicamente com as dimensões humanas e funcionais do apoio, autonomia e delegação. Importa notar que os funcionários mais jovens escrutinam todos os comportamentos mais de perto (ou são um alvo particular destes comportamentos). Em contrapartida, as dimensões relacionadas com a comunicação (explicar, solicitar, consultar) estão muito menos presentes. Além disso, a capacidade das organizações para antecipar conflitos parece particularmente fraca, uma vez que os comportamentos ligados a estas atividades são mal avaliados.

- **P4: Nos últimos seis meses, com que frequência observou estes comportamentos por parte do seu superior hierárquico (N+1)?**

	Classificação	Idade				Acessório de nível hierárquico				
		-30 anos	30-39 anos	40-49 anos	+50 anos	Presidente do Conselho de Administração*	Diretor-geral	Equipa de Gestão	Gestão Intermédia	Líder de Equipa
Dar autonomia para organizar o trabalho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Oferecer apoio para a resolução de problemas	2	2	2	2	2	8	3	2	2	2
Delegar poder para fazer o seu trabalho	3	4	3	3	2	4	2	5	2	5
Definir claramente os objetivos a atingir	4	4	7	8	2	11	6	3	4	13
Mostrar reconhecimento pelo trabalho realizado	5	9	4	6	5	1	6	6	10	5
Respeitar as fronteiras entre a vida profissional e pessoal	6	9	7	4	8	11	13	4	4	13
Promoção do bem-estar no trabalho	7	7	5	4	19	5	21	8	8	3
Fornecer os recursos materiais necessários para a realização das tarefas	7	4	13	8	10	3	16	9	10	4
Facilitar o acesso à aprendizagem e ao desenvolvimento	9	3	13	11	10	11	6	12	10	5
Manutenção de um ambiente seguro	9	15	7	8	10	8	16	9	7	13
Tirar tempo para explicar para que serve o trabalho a fazer	9	23	13	6	9	19	11	7	6	17
Proporcionar oportunidades a alcançar no próprio trabalho	24	21	24	18	24	22	13	25	19	17
Gerir tensões antes que estas se transformem em conflito	25	25	24	25	25	25	24	24	25	24

**A necessidade vital de assegurar que os métodos de comunicação sejam consistentes com os assuntos mais frequentemente abordados e discutidos dentro dos vários níveis da organização parece, portanto, faltar.**

### A marca dos dirigentes e dos gestores

- Em conformidade com os trabalhos da cátedra Sentido e Trabalho, a marca do superior hierárquico manifesta-se, antes de mais, na sua forma de trabalhar com os colaboradores diretos. É a impressão. Em seguida, a marca manifesta-se pelo rasto que ficará após a partida do superior hierárquico.
- A impressão deixada pela última conversa

**P1: Após esta conversa e em cada uma das dimensões abaixo, de que se lembra como não sendo nada, pouco, moderadamente, muito ou extremamente importante? A importância de...**

	% Extremamente importante	Idade				Acessório de nível hierárquico				
		-30 anos	30-39 anos	40-49 anos	+50 anos	Presidente do Conselho de Administração*	Diretor-geral	Equipa de Gestão	Gestão intermédia	Líder de Equipa
Respeitar a dignidade humana	57%	52%	56%	59%	57%	55%	49%	59%	67%	56%
Trabalhar em equipa	50%	61%	49%	48%	49%	60%	39%	52%	56%	59%
Assegurar o equilíbrio trabalho/vida pessoal	46%	62%	51%	41%	37%	29%	39%	48%	50%	59%
Aprender com os erros	45%	61%	50%	39%	39%	43%	39%	49%	50%	45%
Liderar pelo exemplo	43%	45%	40%	43%	46%	67%	42%	41%	32%	47%
Ser você mesmo	42%	39%	43%	36%	46%	40%	39%	42%	39%	44%
Confiança	41%	38%	39%	40%	44%	52%	38%	38%	39%	44%
Ouvir	40%	44%	42%	35%	40%	55%	32%	43%	38%	41%
Manter-se concentrado na missão da empresa	35%	30%	35%	32%	40%	62%	38%	33%	32%	20%
Apoiar o desenvolvimento das pessoas	33%	35%	38%	28%	32%	33%	31%	31%	33%	39%
Dar o gosto de tornar o mundo um lugar melhor	32%	39%	28%	35%	29%	31%	31%	26%	30%	44%
Facilitar a resolução de problemas	32%	39%	34%	30%	27%	36%	33%	33%	23%	32%
Compreender as questões que precisam de ser abordadas	31%	36%	31%	30%	31%	29%	36%	33%	27%	24%
Proteger o ambiente	30%	29%	27%	31%	34%	29%	28%	26%	42%	38%
Ser consistente	30%	33%	30%	34%	26%	33%	23%	34%	30%	24%
Oferecer apoio para superar obstáculos	29%	36%	31%	24%	29%	38%	20%	28%	29%	42%
Ser determinado	28%	30%	33%	30%	22%	29%	21%	27%	30%	38%
Olhar para a situação de uma forma holística e sistémica	27%	24%	25%	24%	31%	31%	35%	23%	26%	23%
Enfrentar dificuldades com coragem	25%	27%	23%	24%	27%	43%	25%	22%	26%	21%
Sentir o momento certo para fazer algo	17%	17%	17%	14%	20%	19%	15%	17%	11%	26%

- O rasto deixado após a sua partida

O facto de a marca do líder deixar uma impressão na empresa não está em dúvida para ¾ dos entrevistados. Esta marca pode ser medida através de vários critérios: o seu *perímetro* (quais são as dimensões e valores associados a esta marca) e a sua *profundidade* (que estratos da empresa são sensíveis a esta marca).

Espontaneamente, os entrevistados consideram que as duas principais dimensões da marca dizem respeito 1. Ao *aspecto humano* (trabalho e autonomia das equipas) 2. Ao *património empresarial e industrial da empresa* (reputação e continuidade do negócio). As dimensões relacionadas com a política de RSE (compromisso económico e ambiental) são atualmente as menos amplamente imaginadas como importantes na marca futura. A gestão de topo espera, antes de mais, uma marca importante na autonomia e cultura colaborativa. Os de mais baixo nível hierárquico favorecem a autonomia e o trabalho de equipa. **No final, ambos os lados falam sobre os mesmos assuntos, mas em termos diferentes.** Por outro lado, a questão da reputação da empresa, à qual os gestores são sensíveis, é uma das menos valorizadas pelas pessoas de mais baixo nível hierárquico. Importa também notar que as dimensões de apoio (para resolver problemas) e delegação (para fazer o seu trabalho) parecem tornar-se diluídas à medida que a dimensão da empresa aumenta. **Nas maiores organizações, estas dimensões essenciais sofrem obviamente uma "perda na linha", dada a dimensão da empresa e sem dúvida os níveis de responsabilidade.**

- **P3 : Para cada uma das seguintes dimensões, acha que ele vai deixar uma marca...?**

		Acessório de nível hierárquico					
		Classificação	Presidente do Conselho de Administração*	Diretor-geral	Equipa de Gestão	Gestão intermédia	Líder de Equipa
	Na autonomia da equipa	1	1	2	1	1	2
	No trabalho de equipa	2	8	7	1	2	1
	Na reputação da empresa	3	8	6	1	4	16
	Na capacidade da empresa assegurar a continuidade das suas atividades	3	3	1	4	15	11
	Numa cultura de colaboração	5	1	14	7	2	3
	Na delegação de responsabilidades	6	12	4	9	5	4
	Na importância da integridade	6	4	3	11	7	11
	Na importância da confiança	6	7	12	5	15	5
	No sentido de pertença	9	12	10	9	18	5
	Na proatividade (antecipar e agir)	10	19	15	6	5	11
	No desenvolvimento de competências	10	16	7	7	22	11
	Na visão a longo prazo	12	4	7	13	11	20
	Na transparência nas comunicações	12	19	15	13	7	5
	Na capacidade da empresa assegurar a sucessão	14	8	4	18	15	20
	Na importância da disciplina	15	16	17	13	11	16
	Na justiça social	15	4	17	18	11	15
	Na importância da humildade	15	8	21	16	22	9
	Na responsabilidade da empresa para com o ambiente	18	24	10	22	7	23
	Na importância do cuidado	18	19	23	12	20	16
	No clima de segurança	20	12	22	18	22	5
	Na capacidade da empresa apoiar a inovação	20	16	12	22	18	23
	No compromisso da empresa com o desenvolvimento socioeconómico	20	12	17	22	11	25
	Na promoção da cultura local, regional ou nacional	23	19	17	18	20	22
	No equilíbrio trabalho/vida pessoal	23	25	25	17	7	9
	Na criação de emprego	25	19	24	25	22	16

- Finalmente, a profundidade esperada da marca permanece variável de acordo com o nível hierárquico dos inquiridos: 86% dos que se reportam à Administração Geral esperam-no, enquanto apenas 59% dos que se reportam a um líder de equipa o fazem.
- Em conclusão, esta primeira análise convida os líderes e gestores a **terem uma participação mais ativa nas conversas, para melhor compreenderem o trabalho real e as questões de desenvolvimento da empresa.**

Paris, 20 de junho de 2022