

NEWSLETTER

03

HR OFFICE®

“ PEOPLE
ORGANIZATION
& MANAGEMENT

ENGAJANDO AS PESSOAS PARA ALAVANCAR O SUCESSO NOS NEGÓCIOS

Como podemos (re) conectar as pessoas para uma contribuição superior e criar valor através de culturas de alto engajamento?

por VANDERLEI RAFFI SCHILLER

1. O IMPACTO DA CRISE MACROECONÔMICA NO BRASIL - O ENGAJAMENTO DESACELEROU

Empregados engajados são aqueles que mostram alto envolvimento com o trabalho e com a organização, são entusiasmados, comprometidos com os resultados, falam e defendem espontaneamente a organização da qual fazem parte. As organizações dependem deles para puxar movimentos de inovação, crescimento e receitas, desenvolver novos produtos e serviços, gerar novas ideias, desenvolver novos clientes. No Brasil, a pesquisa do Gallup (2012), mostrou que 74% dos empregados totalizava a soma dos “não engajados” e “ativamente desengajados”, sendo, por definição, uma força apenas potencial, ou seja, sem utilização plena, trabalhadores que demonstravam uma ligação muito mais superficial com os seus locais de trabalho, e certamente muito menos produtivos.

Com a instalação da crise macroeconômica brasileira a partir do 2º semestre de 2014, o impacto sobre as companhias vem provocando um grande abalo sobre os empregos com a contínua demissão de empregados. Em consequência disso, a Performance, um dos efeitos diretos do nível do Engajamento, vem declinando em razão da redução do esforço discricionário das pessoas. E, na medida em que o tempo para recuperação da economia, dos mercados e das empresas se alonga, o desengajamento tende a se tornar crônico, provocando adicionalmente, a saída de talentos e o declínio no esforço dos líderes seniores.

2. MUITO ALÉM DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DA SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Engajamento é a medida da conexão Racional e Emocional que os empregados têm com a Organização, sendo crucial para a **performance** e para a **retenção**. No campo racional, é a conexão e alinhamento com a Visão, Missão, Objetivos de negócio e com o Escopo de seu cargo. No campo **emocional**, é a valorização e gosto pelo seu trabalho, pelos gerentes, colegas e total alinhamento com a cultura e os valores da organização, representando uma conexão mais profunda. Esse estado pode levar a resultados de duas naturezas:

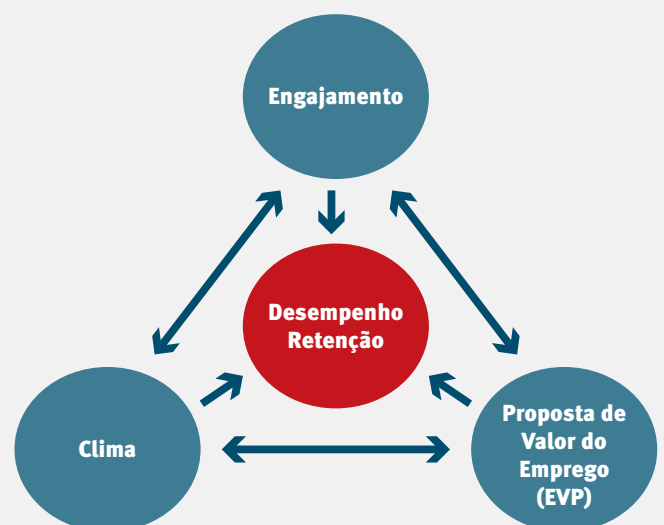
- a) Esforço discricionário**, o desejo de ir além das responsabilidades inerentes a tarefa, de enfrentar grandes cargas de trabalho, de ajudar os colegas, de ser voluntário para tarefas adicionais e sempre buscar maneiras de fazer seu trabalho de forma mais eficaz;
- b) Intenção de permanecer**, na organização por longos períodos, o que fortalece a retenção.

Portanto, a chave do engajamento é fazer com que as pessoas atinjam uma conexão mais profunda, emocional, buscando **propósito e realização** através dos **4 pontos principais de conexão com a Organização**:

- » O escopo de sua função e o trabalho do dia a dia
- » Os colegas
- » O gerente direto
- » A organização como um todo

Para tanto, além de atender suas necessidades básicas em primeiro lugar, o que lhes trará satisfação e irá gerar um bom **Clima organizacional**; é preciso ajudá-las a encontrar significado e propósito no trabalho para a organização. Assim, nutrindo suas necessidades de crescimento pessoal, torna-se possível gerar **Engajamento**.

*O Clima Organizacional é uma medida de satisfação no ambiente de trabalho, mas não é suficiente para impulsionar altos níveis de energia discricionária, disposição para ir além do esperado, de querer que a empresa seja bem sucedida e ter orgulho de pertencer àquele meio. Se a Organização conseguir alinhar o propósito dos indivíduos gerando oportunidade para que tenham um trabalho alinhado com o que gostam e se apaixonam, ela propiciará **significado e sentido de realização**, gerando então engajamento no mais alto nível.*



Integrando abordagens, Indicadores e Medição para redefinir os caminhos dos investimentos em Capital Humano.

3. UM FATOR GLOBAL - A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO MUDOU E TROUXE NOVOS DESAFIOS PARA A GESTÃO DAS PESSOAS E PARA NUTRIR O ENGAJAMENTO

Mudanças frequentes no ambiente organizacional levaram a modificações fundamentais na forma como o trabalho é realizado. Atualmente, os empregados trabalham cada vez mais com diversas culturas, entre fusos horários diferentes e com variados segmentos de clientes, **limitando as oportunidades de a gestão poder observar o engajamento e a performance.**

Com o **aumento de estruturas de reporting matriciais**, houve um aumento na qualidade e quantidade de demandas, e de **gerentes e interessados.**

Além disso, atualmente **várias gerações coabitam o mesmo ambiente organizacional**, muitas com comportamentos e expectativas bem diferentes.

A **maior interdependência** passou a exigir mais **colaboração.** Dessa forma, a **coordenação** e o desempenho de um empregado tornaram-se altamente dependentes do desempenho de seus colegas de trabalho.

Tantas mudanças e ambiguidade descarrilaram a produtividade e reduziram o engajamento, já que os padrões de performance nem sempre estavam claros e a velocidade sempre teve prioridade sobre a consistência.

4. COM TUDO ISTO, A PERFORMANCE DECLINOU...

A Performance e o esforço dos empregados claramente têm declinado. Estima-se que a proporção de empregados colocando altos níveis de esforço discricionário tenha caído pelo menos 20%, provocando um impacto de 3 a 5% na produtividade geral.

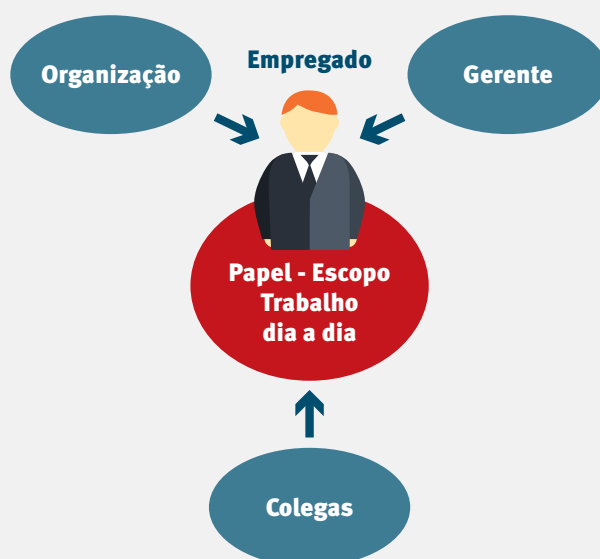
Enquanto a crise macroeconômica permanece afetando as organizações, mais se eleva o desengajamento e, portanto, a dificuldade de recupera-lo. Os Gerentes diretos são o importante recurso para empurrar o esforço discricionário e criar esperança no futuro. Quando muitas incertezas estão rondando as organizações e os empregados começam a questionar se eles estão na organização correta, trata-se de um processo de desligamento das “mentes” de seu trabalho e organização.



5. ENTENDENDO OS GAPS E DELINEANDO UMA ESTRATÉGIA PARA RECUPERAR ENGAJAMENTO

Reconhecendo o impacto da crise e da economia na força de trabalho, organizações precisam identificar o conjunto de práticas de engajamento que trarão o melhor retorno em relação aos objetivos de negócio, conferindo-lhe importância estratégica.

Esforços para reconstruir o engajamento devem ser focados, evitando dispendar recursos e mobilizar energia sem impacto significativo nos resultados dos negócios.



Múltiplos agentes são responsáveis por alavancas críticas do engajamento.

Roadmap de 5 passos para organizar o esforço de reconstrução ou melhoria do engajamento



- 1) *Traduza as prioridades num “perfil de engajamento”, necessário para executar os Planos de Negócios;*

- 2) *Meça o engajamento dos empregados e determine os seus drivers e o nível de entrega percebido dentro da organização;*

- 3) *Avalie os riscos de negócio, pesando dos dados de engajamento contra as capacidades requeridas;*

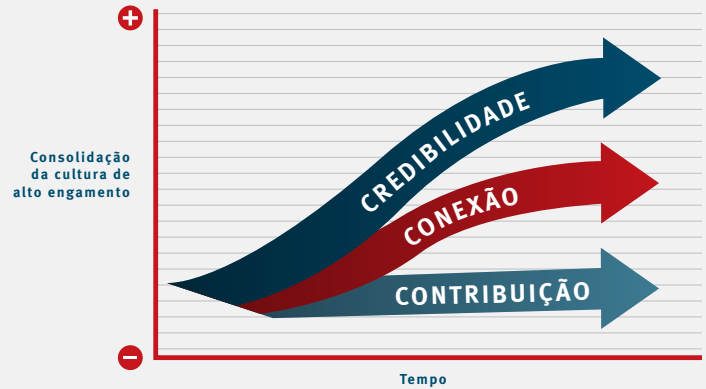
- 4) *Construa Planos de Ação de remediação para endereçar gaps e causas raiz de desengajamento, focando os **4 pontos de conexão**: ORGANIZAÇÃO, GERENTE IMEDIATO, OS COLEGAS e o ESCOPO e TRABALHO DO DIA-A-DIA;*

- 5) *Defina claras responsabilidades para Liderança na execução dos planos de ação e capacite-os a entender, monitorar e agir nos pontos de maior alavancagem junto as equipes.*

6. CONSTRUINDO UMA CULTURA DE ALTO ENGAJAMENTO

Um estudo representativo feito pelo Corporate Leadership Council em 2004, pesquisou 300 drivers de engajamento e apontou aqueles que mais impactaram no nível de entusiasmo, performance e retenção dos empregados e na criação de uma cultura de alto engajamento, consolidada em **3 fortes atributos organizacionais**:

- » *Geração de oportunidades para **CONTRIBUIÇÕES PERSONALIZADAS** – A Cultura respeita os pontos fortes dos indivíduos e prove oportunidades em papéis interessantes e impactantes, abrindo espaço para alavancar as contribuições individuais. Assim, nutrindo o senso de ownership pelos desafios de negócio, eles têm oportunidade de participar no desenho e execução de soluções para os problemas.*
- » *Existência de uma **CONEXÃO** mais profunda entre empregados e a organização – na qual a Cultura enfatiza a importância do trabalho dos indivíduos para a organização. Requer uma fundamental competência dos gerentes em comunicação, não somente sobre dados, fatos e lógica, mas para falar e atingir as emoções dos empregados, num formato que eles podem verdadeiramente se sentirem dentro da questão.*
- » *Existência de **CREDIBILIDADE** Organizacional – a cultura posiciona a organização como um lugar onde vale a pena vivenciar seus valores e filosofia, onde vale a pena fazer parte, recompensando assim, sobre todas as formas, o esforço pela contribuição superior, iniciando um círculo virtuoso de engajamento.*



Top drivers em Culturas de Alto Engajamento

CONEXÃO

- » Os empregados entendem a ligação do trabalho com a Estratégia de negócios
- » O Gerente articula os objetivos individuais com os de negócios
- » Gerente prove uma clara visão de futuro para o empregado

CREDIBILIDADE

- » O Gerente demonstra honestidade e integridade
- » A organização tem reputação de integridade
- » O Gerente aceita responsabilidade por sucessos e falhas
- » O Gerente tem boa reputação dentro da organização
- » O Gerente defende os subordinados diretos
- » O Gerente inspira outros
- » O Gerente lida com crises apropriadamente
- » O Gerente confia nos empregados e no trabalho que eles fazem
- » O Gerente promove a reputação dos empregados junto ao Top Management

CONTRIBUIÇÃO

- » A Empresa demonstra compromisso com a diversidade
- » O Gerente estabelece expectativas desafiadoras, porém realistas de performance
- » A Organização, coloca as pessoas certas nos lugares certos no tempo certo
- » A Organização, avalia de forma precisa o potencial das pessoas
- » Respeita os empregados como indivíduos
- » A organização e o Gerente encorajam o desenvolvimento dos empregados
- » A organização considera a importância dos projetos para o desenvolvimento dos empregados
- » A organização concede autonomia aos empregados, para que façam seu trabalho de forma criativa, seguindo os padrões de segurança

NOSSAS ÁREAS DE ATUAÇÃO

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

- » Capital humano
- » Organização
- » Gestão

GOVERNANÇA CORPORATIVA

- » Atuação em Conselhos de Administração e Comitês Funcionais
- » Estruturação (Re) da Governança Corporativa
- » Apoio independente de RH para orientação de carreira e desempenho em Empresas familiares

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

- » Planejamento e execução de Projetos Sociais
- » Habilitação para uso das Leis de Incentivo
- » Estruturação (Re) de Fundações e Oscips

NOSSOS SERVIÇOS

- » Apoio de consultores seniores com muita experiência: nossa equipe fornece orientação e apoio independente dos projetos em andamento.
- » Ferramentas de decisão: as alternativas de solução são baseadas em diagnósticos e guias.
- » Pesquisas e insights: desenvolvemos pesquisas e estudamos os desafios de RH com metodologias apropriadas para identificar insights e aplicações inovadoras.
- » Benchmarking e aporte de melhores práticas: aportamos referenciais que ajudam as organizações a priorizar ações com rapidez.



+55 31 98494 9603
www.hrofficeconsultoria.com.br

NEWSLETTER HR OFFICE
Edição 03 / Dezembro 2016

Fundador e CEO:
Vanderlei Raffi Schiller

Seleção de textos e redação:
Equipe HR Office

Projeto gráfico e diagramação:
ORI Comunicação

CERTIFICAÇÕES



PARCEIROS

