



Sintec
CONSULTING

SEUS FUNCIONÁRIOS TÊM AMOR À CAMISA?

Carlos Lozano

Os funcionários que “têm amor à camisa” são os mais valiosos para sua empresa. Descubra como você pode criar um ambiente que leva a esses comportamentos para melhorar seus resultados.

*“To win in the marketplace you must first win in the workplace”
- Dog Conant, Campbell's Soup former CEO.*

No mundo dos esportes profissionais, elogiamos constantemente os jogadores que “têm amor à camisa” ou “brincam com o coração”. Um jogador com essas características está disposto a dar o melhor de si, a sacrificar tudo (até às vezes o seu bem-estar físico) pelo bem do seu time, e quando as coisas não estão indo bem, ele sofre tanto quanto um amador. Há muitos exemplos: Franz Beckenbauer jogou com o braço deslocado nos últimos minutos da semifinal da Copa do Mundo dos 70 no México para evitar deixar a equipar alemã com menos um homem. Francesco Totti permaneceu no mesmo time, AS Roma, por mais de 20 anos, apesar de ser tentado todos os verões pelos clubes mais poderosos da Europa, com ofertas econômicas muito mais altas e a possibilidade de conquistar mais títulos, tornando-se um exemplo de Fidelidade no meio de um esporte que se move cada vez mais por dinheiro.

Todas as equipes do mundo de qualquer esporte querem ter jogadores assim, que jogam por amor e paixão, e não apenas por dinheiro (como Neymar, do PSG). Por quê? Porque uma equipe com jogadores comprometidos com um nível emocional pode dar mais do que muito poucos números comprometidos e que a qualquer momento eles estarão diante de uma oferta melhor. No mundo dos negócios, podemos aplicar a mesma analogia com os funcionários.

Jack Welch, o líder que redefiniu o sucesso na GE por 20 anos, menciona que existem três métricas principais para medir o desempenho de um negócio: fluxo de caixa, satisfação do cliente e o *employee engagement*.

O que é o *employee engagement*? O conceito não significa simplesmente ter funcionários felizes ou funcionários satisfeitos com o local de trabalho, mas vai muito além. O termo descreve uma organização em que a maioria de seus funcionários tem um nível de comprometimento emocional com os valores, missão e objetivos de sua empresa. Um funcionário comprometido (*engaged*) não apenas trabalha para obter uma compensação financeira, mas está disposto a fazer os sacrifícios necessários (dedicar tempo pessoal, suportar situações de pressão ou estresse, ou simplesmente fazer mais do que é devido) para que sua empresa se saia bem e cumpra seus objetivos, porque existe um profundo senso de envolvimento, comprometimento e absorção no trabalho que se faz na empresa.



Uma organização com funcionários comprometidos é capaz de gerar melhores resultados comerciais. Um estudo da *Towers Research* indica que empresas com altos níveis de *employee engagement* têm até 6% mais margens líquidas do que a média e, de acordo com outro estudo da *Kenexa*, empresas com altos níveis de engajamento de funcionários geram até 5 vezes maior retorno do investimento em um período de 5 anos.

David Sirota, em seu livro *The Enthusiastic Employee*, menciona que as empresas com funcionários comprometidos têm resultados significativamente melhores que os índices de ações e que um funcionário comprometido é 16% mais produtivo do que um que não é. Em outro estudo, a *Harvard Business Review* menciona que uma empresa com altos níveis de *employee engagement* é menos afetada por fatores como absentismo ou rotatividade e relata melhores resultados em produtividade, satisfação do cliente e lucratividade.

Existem muitos fatores que podem afetar os níveis de *employee engagement* em uma organização, mas um dos mais importantes (se não o mais importante) é sem dúvida **a liderança**.

Existe uma frase bem conhecida que diz que “os funcionários não desistem de suas empresas, eles desistem de seus líderes”. De acordo com um estudo da *Harvard Business Review*, os líderes são capazes de gerar altos níveis de *engagement* em suas equipes, fazendo três coisas: criar um ambiente de trabalho positivo, agir de maneiras que os façam parecer confiáveis, além de entender e responder às necessidades de seus funcionários. No mesmo estudo, cita-se que 71% dos líderes que alcançam esses três pontos são capazes de gerar e manter altos níveis de *engagement*. Uma boa liderança é talvez o primeiro pré-requisito para uma empresa permitir condições para altos níveis de *engagement*.

Por exemplo, uma equipe de marketing de uma empresa na área de bens de consumo estava disposta a trabalhar em eventos de fim de semana inteiros (isso é importante para garantir que os patrocínios e ativações de produtos sejam realizados corretamente) e permanecer no trabalho até tarde, quando necessário. Outra equipe de marketing da mesma empresa saiu mais cedo quando pôde, não compareceu a muitos eventos no fim de semana nem ficou até tarde trabalhando quando necessário. Qual era a diferença? O diretor da primeira equipe ficava nos fins de semana e dias úteis até tarde com sua equipe e, quando terminavam o momento de pressão, ele comemorava a vitória com eles e os obrigava a tirar alguns dias de folga depois de todo o esforço dedicado. O outro diretor, nunca participou de eventos e delegou à sua equipe o trabalho duro e as horas extras e, é claro, exigiu que, após um fim de semana de trabalho duro, eles estivessem prontos para trabalhar na segunda-feira a partir da primeira hora. Qual time você pensa que deu melhores resultados?

Outro fator importante que contribui para gerar altos níveis de *employee engagement* é o senso de propósito de uma organização: como um funcionário se identifica com a visão, os valores e o que a empresa representa. Hoje, os funcionários, principalmente os *millenials*, não apenas buscam um lugar para trabalhar e ganhar dinheiro, mas também uma organização com a qual se sentem identificados.

Em outra empresa de bens de consumo com a qual trabalhamos, você pode ver nos salões muitos pôsteres que convidam os funcionários a serem inclusivos com pessoas de diferentes habilidades, orientações sexuais e religiões: em resumo, ser inclusivos com todos sem importe as diferenças. Seu compromisso com a inclusão vai além dos pôsteres e mostra em suas equipes de trabalho, conformadas com a diversidade e com foco no talento. Essa empresa também oferece constantemente aos funcionários oportunidades para se manterem saudáveis, mesmo fazendo um check-up anual de saúde e fornecendo-lhes soluções ou sugestões para melhorar seu estilo de vida para que se mantenham saudáveis. A empresa vai além de delegar a questão de saúde do funcionário, pois quando os médicos identificam altos níveis de estresse ou um problema de saúde relacionado ao trabalho, eles entram em contato com Recursos Humanos para buscar considerações especiais para ajudar o funcionário pode gerenciar melhor o estresse ou, no seu dia-a-dia, resolver seu problema de saúde (por exemplo, se um funcionário tiver problemas de postura, uma cadeira especial é designada para corrigir o problema). Dessa forma, a empresa informa aos funcionários que cada um deles é importante para a organização.

Outra empresa manufatureira que é nosso cliente acomodou seus escritórios para que os móveis parecessem mais em casa, incluindo salas com sofás e mesas de café. Eles também garantem que cada funcionário tenha a liberdade de decorar seu espaço ao seu gosto. Eles também permitem que os funcionários se vistam com liberdade e conforto. Dessa forma, eles querem que o funcionário se sinta pleno em seu ambiente de trabalho. Pelo contrário, vimos empresas com códigos de vestimenta muito rígidos e espaços de trabalho estéreis e cinza. Nessas empresas, os funcionários geralmente não estão dispostos a dar o melhor de si, mas procuram dar o mínimo necessário e sair o mais rápido possível.



Em outro estudo da Harvard Business Review, outros fatores que contribuem para gerar *employee engagement* em uma organização foram identificados: reconhecimento de alto desempenho (72% dos entrevistados o consideraram um fator que contribuiu para gerar *engagement*), clareza de como o trabalho de Um funcionário contribui para a consecução dos objetivos estratégicos (70%), comunicação constante e clara da estratégia e dos resultados do negócio (70%), percepção de que a remuneração recebida é justa em relação à contribuição de cada um (64%), avaliações de desempenho alinhadas à consecução de objetivos estratégicos (64%), programas de treinamento e desenvolvimento que realmente fortalecem as habilidades e o conhecimento das pessoas (54%).

A Gallup conduziu uma investigação em 2013 para conhecer a porcentagem de funcionários com altos níveis de *engagement* em empresas da Forbes 500 nos Estados Unidos. Apenas 30% dos funcionários da amostra mencionaram que estão comprometidos em dar o melhor de seu trabalho, até o ponto de dar mais do que o esperado deles. 50% estão dispostos a dar o mínimo necessário para alcançar os objetivos e o principal driver para manter o emprego é a remuneração. Finalmente, os 20% restantes não estão satisfeitos com seu trabalho e podem procurar maneiras de “poupar” algum esforço ou agir de maneira antiética para alcançar seu único objetivo: obter seu salário no final da quinzena. Nos casos em que os funcionários não estão engajados, procuram constantemente trabalho e estão dispostos a mudar, mesmo por um salário igual, de modo a encontrar um ambiente com o qual se sintam mais identificados



Essas estatísticas devem abranger mais de uma empresa, especialmente aquelas que não realizam uma medição exaustiva dos níveis de *engagement* entre seus funcionários há muito tempo. A recomendação é que as empresas monitorem os níveis de *engagement* pelo menos uma vez por ano. Uma simples pesquisa de clima organizacional não é suficiente, mas recomenda-se um estudo mais estruturado que identifique os fatores que impactam (estatisticamente) negativa e positivamente os níveis de *engagement* na organização e até mesmo corta funcionários por segmentos (área, geração, região, nível hierárquico ou estado de vida).

Na Sintec Consulting, podemos ajudá-lo a fazer um diagnóstico por meio da nossa solução People Analytics ou da ferramenta de Assessment Organizacional e, com os resultados obtidos, aplicar nossas soluções de Remuneração, Cultura Organizacional ou Gerenciamento de Talentos para resolver os *pain points* identificados, capturar oportunidades e, finalmente, aumentar os níveis de *engagement* na organização. Por exemplo, nos casos em que é necessário fortalecer as habilidades de liderança nos níveis de gestão e gerenciamento, podem ser recomendadas ferramentas e workshops para fortalecer essas habilidades nas pessoas certas. Também podem

ser avaliados diferentes esquemas de remuneração, que não alteram muito o nível de gastos, mas que oferecem soluções mais criativas e de acordo com as necessidades específicas dos funcionários, podem garantir que eles estejam satisfeitos com o pacote.

No final, quando você aumenta o nível de *employee engagement*, quando os funcionários “têm amor à camisa”, a empresa obtém muitos benefícios. Reduz a rotatividade, o absenteísmo e o nível de acidentes de trabalho. A satisfação do cliente aumenta, pois, os funcionários satisfeitos geralmente se esforçam para fazer seus clientes felizes. Em produtividade, um funcionário que está mais focado em sua tarefa e se esforça ao máximo para atingir ou superar seus objetivos, aumenta o nível de produtividade da empresa.

Sua organização também pode melhorar o nível de *employee engagement*, A pergunta é: você está pronto para começar?

Sobre o autor



Carlos Lozano,

Gerente Transformação Organizacional, Escritório Monterrey
carlos.lozano@sintec.com

Ele é gerente da área de Transformação Organizacional (TO) no Escritório de Monterrey. Ele tem mais de 6 anos de experiência em consultoria, tendo executado mais de 25 projetos de diferentes indústrias e soluções no México e nos Estados Unidos. Ele é especialista em tópicos relacionados ao desenvolvimento organizacional e gerenciamento de mudanças. Anteriormente, colaborou em funções de planejamento comercial e estratégico nos setores de bens de consumo, educação e internet.

Referências:

- deSwardt, Deon; “Employee Engagement starts at the top”. HRFuture. Dec2018 p26-27 economia/2019/03/07/actualidad/1551949955_972742.html
- Harter, James. “If your managers aren’t engaged, your employees won’t be either.” Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/06/if-your-managers-arent-engaged-your-employees-wont-be-either> (2019)
- Khoza, Kenny; “Employee Engagement is the Responsibility of Leaders”. HR Future. Dec 2018 p32-35
- Kim, W. Chan; Mauborgane, Renée. “Blue Ocean Leadership”. Harvard Business Review. May2014, Vol. 92 Issue 5, p60-72. 11p
- Litwin, George H; Stringer, Robert A. “The Impact of Employee Engagement on Performance”. Harvard Business Review Analytic Services. Sep2013
- Quinn, Robert E.; Thakor, Anjan V. “Creating a Purpose-Driven Organization”. Harvard Business Review. Jul/Aug2018, Vol. 96 Issue 4, p78-85. 8p

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com