



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Como Impulsionar o Engajamento de Colaboradores em

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dale Carnegie Training®

White Paper

www.dalecarnegie.com.br

As pessoas são os maiores ativos de uma empresa.

Não há dúvidas que as pessoas são os maiores ativos de uma empresa. Enquanto fatores tais como produtos inovadores, serviços de qualidade e tecnologia de ponta podem contribuir para o sucesso organizacional, nenhum deles pode ser devidamente desenvolvido ou implementado se não houver um funcionário engajado presente. Pesquisas sustentam esta afirmação constantemente. Por exemplo, um estudo realizado pelo Grupo Hay descobriu que empresas que possuem funcionários totalmente engajados produziram 2,5 vezes mais receita que empresas que lutam contra os baixos níveis de engajamento. Baseado em uma outra pesquisa, a Gallup calculou que o desengajamento custa às empresas 68 bilhões de dólares. Por outro lado, funcionários engajados são mais produtivos e trazem uma economia significativa às despesas das empresas. Esse último fator é devido não somente ao aumento da eficiência na produtividade, mas também a uma proporção mais equilibrada em relação a retenção de funcionários. Apenas um a cada quatro funcionários engajados trocariam de emprego por um acréscimo de 5% no salário – comparado à 74% em relação aos funcionários desengajados. Qual é o ponto de partida? Caso consiga engajar cada um de seus funcionários, você não falhará nunca. Por outro lado, se você tiver funcionários desengajados, as chances de ser bem-sucedido em todos os projetos é praticamente impossível.

A Dale Carnegie Training, em conjunto com a MSW/ARS Research, conduziu uma série de estudos fundamentado no engajamento de colaboradores. Em 2012 eles se dedicaram às companhias de grande porte, seguido pelo lançamento de um estudo estritamente voltado para o setor bancário. Então, em agosto de 2013, voltaram a atenção às pequenas e médias empresas com o objetivo de determinar como as organizações com menos de 1.000 funcionários conseguem mantê-los engajados. Como é possível mantê-los felizes e motivados sem o plano de carreira e remuneração adequada, disponíveis em grandes organizações?

A Dale Carnegie Training e a MSW/ARS conversou com funcionários e os questionou:

Quão engajados eles são na empresa?

O que os fazem ser engajados? — e o que poderia fazê-los ser ainda mais engajados?

A Dale Carnegie Training e a MSW/ARS também conversou com os gestores, e os questionou:

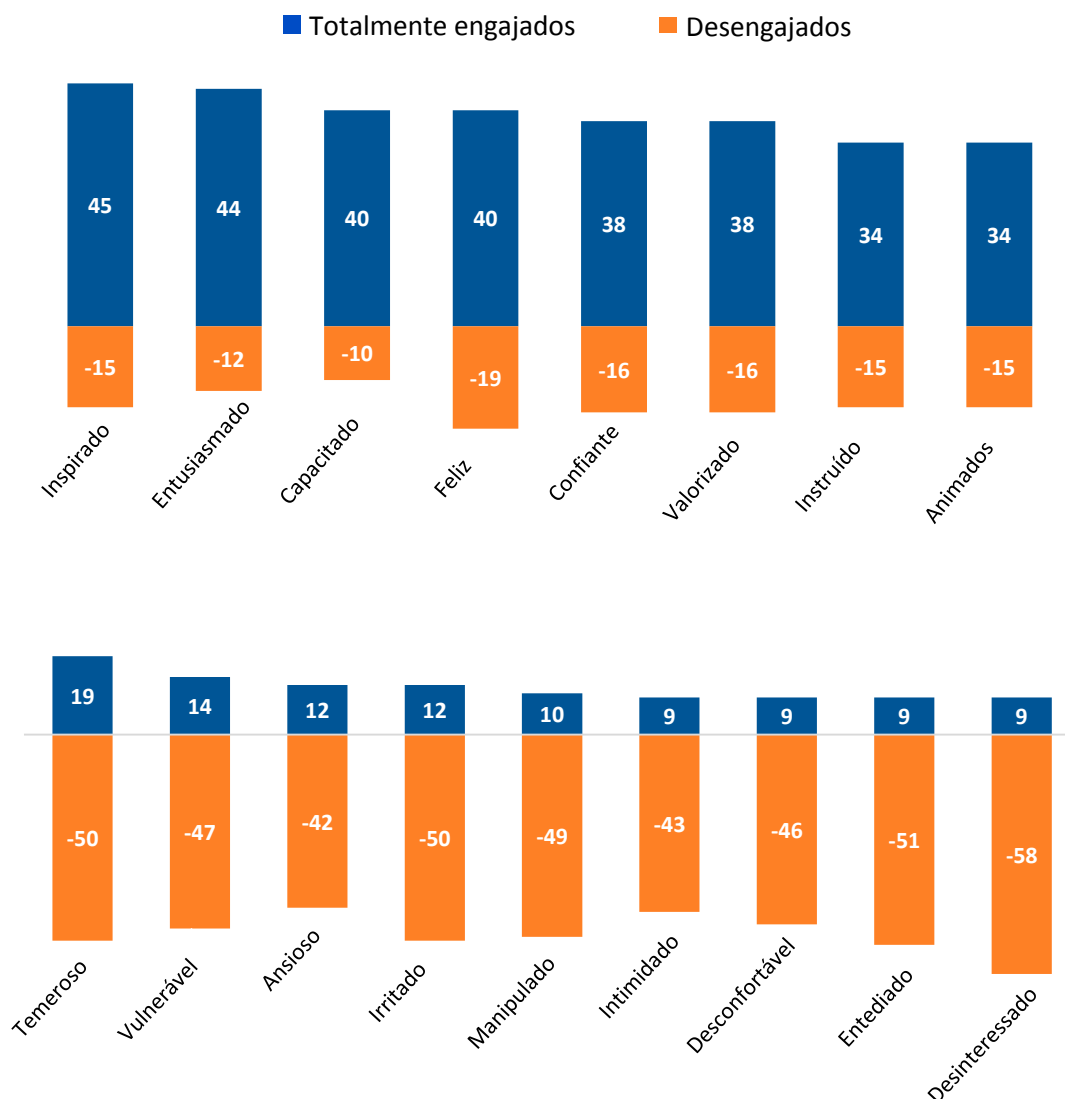
Como eles engajam seus funcionários?

O que é importante para engajá-los?

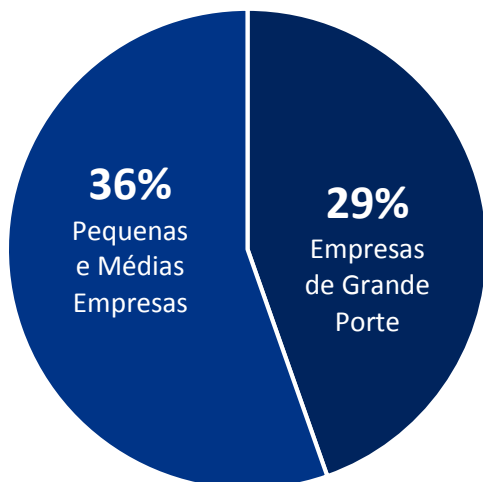
O que eles fazem para reter os funcionários?

O Engajamento e sua Relevância

A Dale Carnegie Training define o termo engajamento como, conquistar os corações e as mentes de seus funcionários e ajudá-los a acreditar no que estão fazendo em vez de apenas compreender. Funcionários ativamente engajados acreditam na missão da sua empresa, são leais a seus empregadores e promovem esse sentimento entre os seus colegas. Funcionários desengajados fazem apenas o que lhes é determinado, cumprem a carga-horária e vão embora pra casa. Somente se engajam de verdade quando uma oportunidade, geralmente a que significa mais dinheiro, aparece. Funcionários ativamente desengajados podem atuar como maçãs podres, contagiando os bons frutos dos colegas, incentivando a desconfiança e espalhando negatividade. Isto não só reduz a eficiência, como também aumenta o índice de turnover (rotatividade de pessoal), o que pode significar em muitos casos que, o menor grau de desengajamento pode custar rios de dinheiro às empresas. Abaixo, o gráfico ilustra os atributos emocionais que funcionários engajados e desengajados sentem em seus locais de trabalho e em relação aos seus gestores:

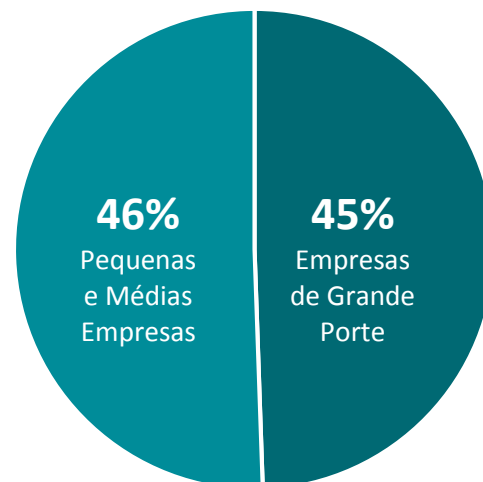


Totalmente Engajado

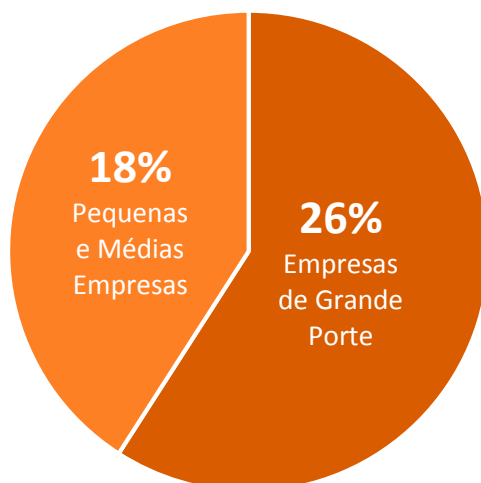


NO GERAL, **PEQUENAS EMPRESAS TÊM RELATIVAMENTE FUNCIONÁRIOS MAIS ENGAJADOS**

Parcialmente Engajados



Desengajados



Resultados Substanciais

No geral, pequenas empresas possuem moderadamente mais funcionários engajados que empresas de grande porte de um mesmo setor. Trinta e seis por cento dos funcionários de pequenas empresas dizem estar totalmente engajados, enquanto que em empresas de grande porte o percentual é de apenas 29%. No quesito funcionários desengajados, o percentual em pequenas empresas é de 18%, enquanto que em empresas de grande porte é de 26%. Em outras palavras, ser um peixe grande em uma lagoa pequena, faz com que funcionários sejam mais felizes em suas funções. Não parece haver grande diferença entre dados demográficos, como por exemplo gênero ou posição hierárquica na empresa.

Atributos Emocionais – Pequenas e Médias Empresas X Empresas de Grande Porte

A pesquisa mostrou que, em empresas de grande porte, o engajamento está diretamente relacionado ao nível de interação que um funcionário tem com o seu supervisor imediato, e como ele se sente em relação à liderança. (Veja abaixo o Figura A). Porém, em pequenas e médias empresas este estudo constatou que o elemento “eu” é importante para o funcionário. Ele causa impacto diretamente nos resultados e pode ser essencialmente importante para a empresa.

Funcionários que trabalham em pequenas e médias empresas, querem sentir que seus supervisores confiam no trabalho que estão fazendo, sem precisar serem supervisionados o tempo todo, e receber ajuda somente quando esta for pedida. Também querem ser valorizados e ter uma gestão que seja honesta com eles. Ao contrário das empresas de grande porte, onde os funcionários querem ter oportunidade de crescimento e renda maior, funcionários de pequenas e médias empresas preferem fazer atividades que sejam interessantes e diversificadas, e se sentir conectados com a empresa.

Figura A:

Um bom supervisor faz com que seus colaboradores se sintam valorizados. Isso leva à **Confiança, Capacitação, Entusiasmo e Inspiração**, que por sua vez leva ao Engajamento. **Setenta por cento** de todos os funcionários possuem, no mínimo, um destes cinco atributos emocionais, porém apenas 12% possuem três deles. Nesse grupo, mais da metade estão totalmente engajados.

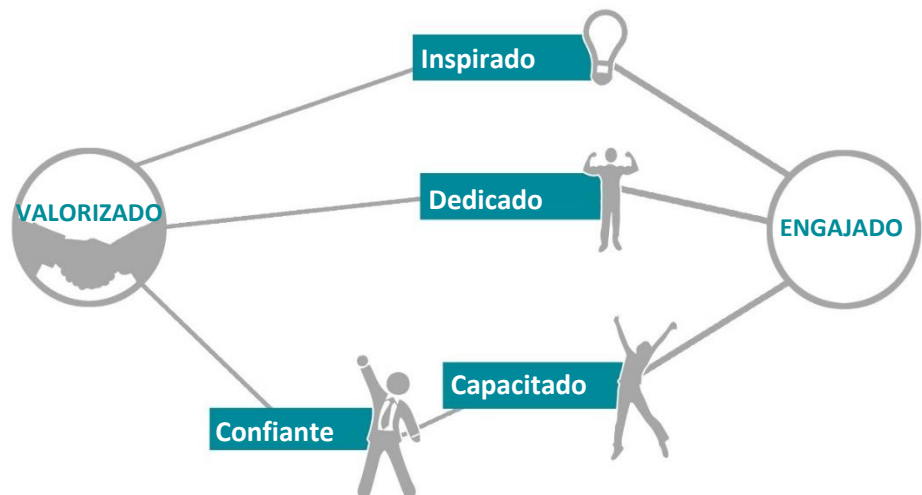
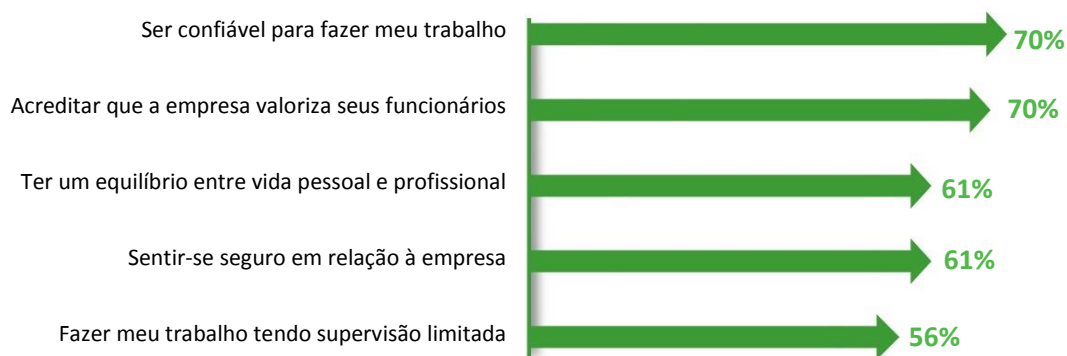


GRÁFICO A: Atributos Emocionais



CATEGORIA EMOCIONAL:

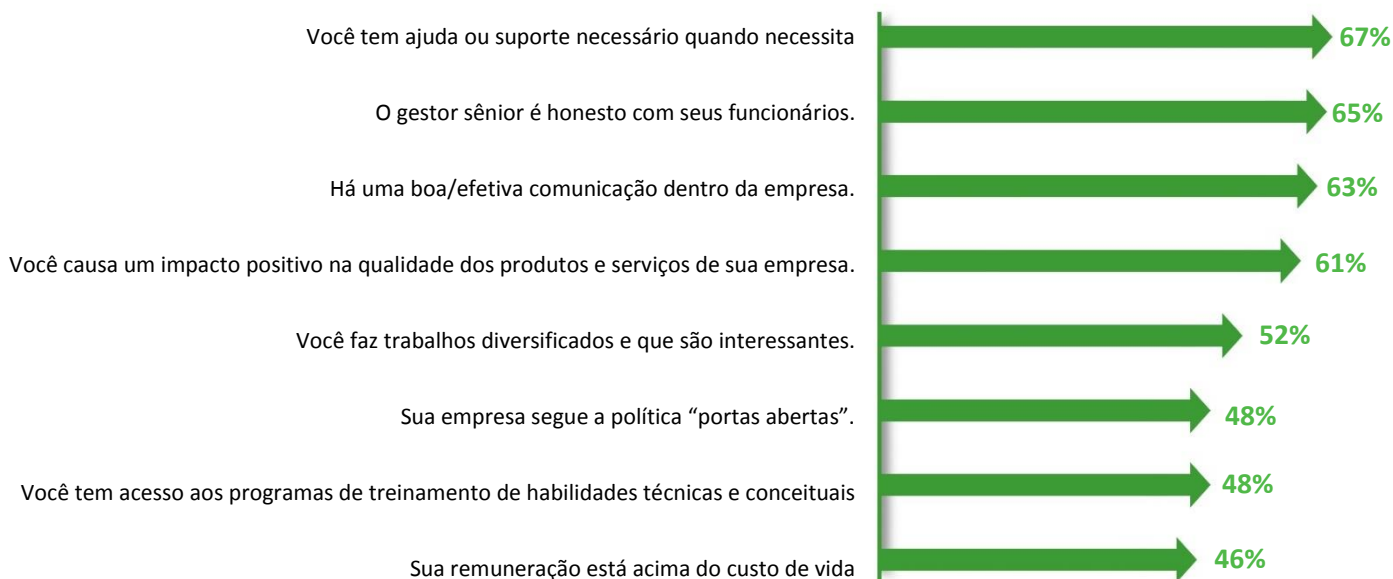
Funcionários querem uma vida profissional em equilíbrio com a pessoal, e serem capazes de fazer suas atividades sem a fiscalização constante de seus supervisores. Ao mesmo tempo querem que seus gestores sejam comunicativos e honestos.

Atributos Funcionais – Pequenas e Médias Empresas X Empresas de Grande Porte

Não há grande diferença por gênero em termos de engajamento, mas aqueles funcionários com idades entre 40 e 49 anos se destacam como sendo mais engajados que aqueles com idade entre 50 e 60 anos. Além disso, aqueles que faturam entre \$50.000 e \$99.000 dólares são consideravelmente mais engajados do que aqueles que ganham menos de \$25.000 dólares.

*Pesquisadores constataram que os elementos-chave para o engajamento são ambos funcionais e emocionais. Sob a categoria emocional os funcionários querem: que a comunicação com seus gestores seja mais fluente e espontânea, ter um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e ser capaz de fazer suas atividades sem ter seus supervisores os fiscalizando o tempo todo. Estes fatores contribuem para que os horários de trabalho sejam mais flexíveis, promovendo um possível equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Sob a categoria funcional, os funcionários querem: receber auxílio apenas quando necessário, ter acesso a programas de treinamento de habilidades técnicas e conceituais (estas julgadas ser muito importantes), e que a gestão sênior seja honesta.

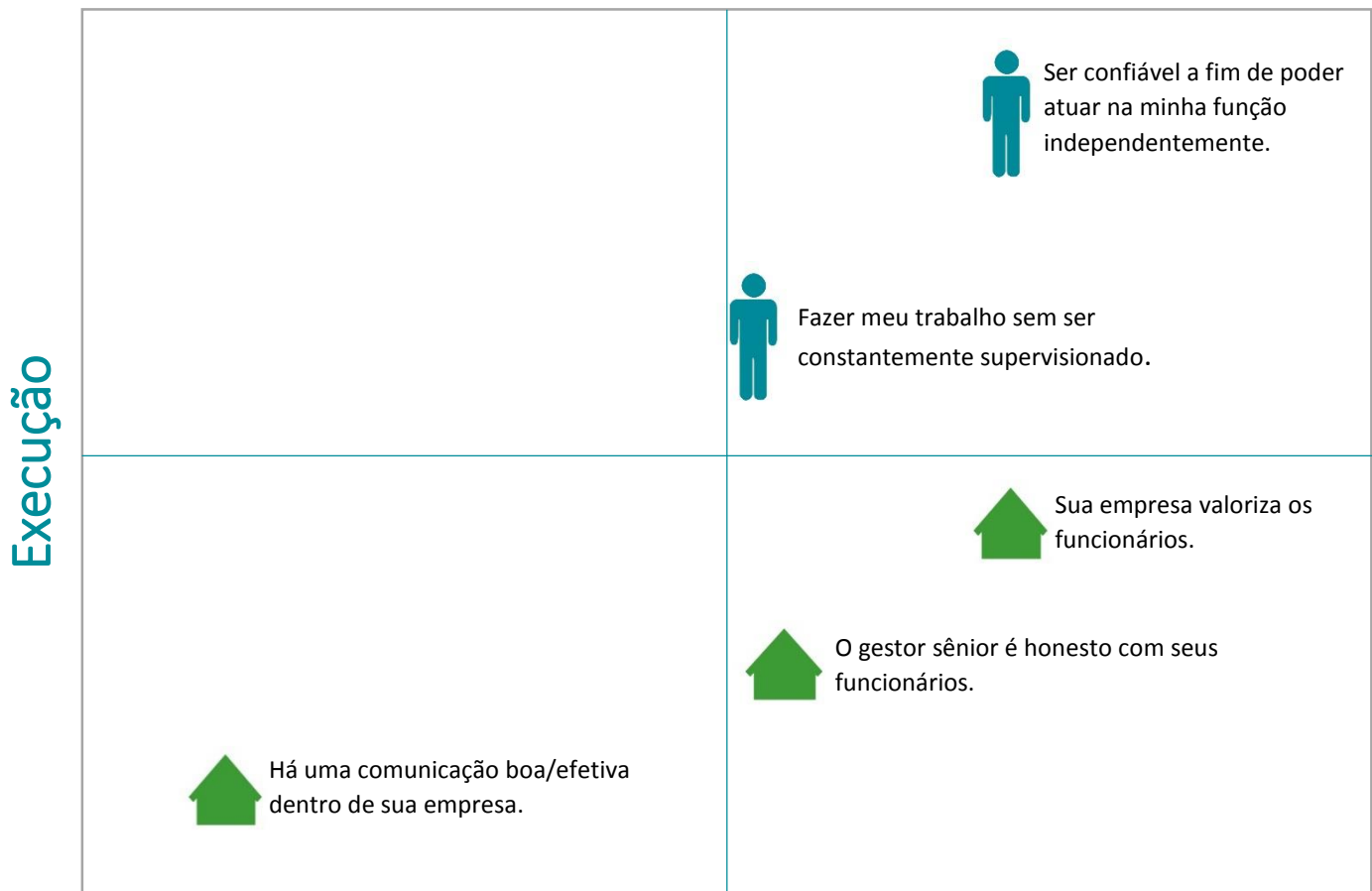
Funcionários Engajados: Atributos Funcionais



Incoerência Entre o que Funcionários Valorizam o que as Empresas Empregam

Há uma incoerência entre o que realmente os funcionários querem, e quais os fatores que as empresas acham que conduzem ao engajamento. Funcionários querem que seus gestores comuniquem com mais eficácia, trabalhar em um ambiente agradável, ser desafiados, desenvolver-se profissionalmente dentro da empresa através de treinamentos, trabalhar sem serem excessivamente supervisionados, ter a vida profissional em equilíbrio com a pessoal e ser reconhecidos por seus esforços.

Por outro lado, as empresas imaginam que incentivos e/ou regalias e comunicação são os elementos mais importantes para os seus funcionários. Evidentemente, a comunicação é uma via de mão dupla, sendo assim relevante para ambas as partes. Todavia, as empresas ressaltam que aumentos salariais é um dos fatores mais consideráveis que levam ao engajamento. O que é positivo para as pequenas e médias empresas, considerando que muitos simplesmente não podem dar aumentos regularmente. Infelizmente, alguns gestores se consideram mais bem-sucedidos, no que diz respeito ao engajamento, que seus funcionários. Entretanto, estes deveriam se concentrar em se tornar mais engajados do que estão.



Importância

 Funcionário

 Empresa

Pontos-Chave de Ação



CAPACITE

Capacite os funcionários de pequenas e médias empresas. Faça deles a sua própria “unidade”, onde eles serão responsáveis pelo próprio trabalho, onde se sentirão encorajados a pedir por ajuda assim que necessário (afim de facilitar e manter uma política de portas abertas), mas também poder operar com maiores níveis de autonomia. Como resultado, eles serão mais eficientes e dedicados ao trabalho e a sua empresa.



ENCORAJE

Incentive o entusiasmo de seus colaboradores não apenas através de elogios, mas também diversificando as suas responsabilidades.



INSPIRE

Inspire as pessoas através de uma comunicação aberta e de um relacionamento autêntico com eles. Encare e trate-os como ‘pessoas valiosas’ que possuem habilidades, em vez de tratá-los como pessoas que possuem ‘habilidades valiosas’. Permiti-los ter uma vida profissional equilibrada com a pessoal é meio caminho andado.



DESENVOLVA A CONFIANÇA

Construa confiança acreditando que seus colaboradores são capazes de fazer o trabalho que você os contratou para fazer. Reconheça seus esforços concedendo recompensas informais e não-monetárias, elogie-os pelo bom trabalho, possibilite a rotação nas funções (o que é diferente de uma promoção, porém pode ajudar a proporcionar o crescimento de carreira).



COMUNIQUE

Comunique os objetivos da empresa com seus colaboradores a fim de poder alcançá-los, e então defina claramente a função de cada um. Usar a técnica do modelo cascata (onde os executivos de alto nível definem as metas corporativas e a partir delas, seus colaboradores modelam as suas), pode ajudar a solidificar esta conexão. A comunicação corporativa quando bem efetuada, incluindo reuniões de brainstorming e/ou retiro corporativo, possivelmente ajuda a controlar os dois conjuntos de metas e garantir que eles estejam alinhados.

Para mais informações sobre como a Dale Carnegie Training poderá induzir o engajamento em sua organização, visite nossa página online:

www.dalecarnegie.com.br