

White Paper

## Os condutores emocionais do engajamento dos colaboradores: como as organizações e os líderes podem desenvolver emoções positivas

## Por que as emoções são importantes

Atualmente, as empresas podem confiar e dependem cada vez mais do grande volume de dados (big data) e algoritmos para tomar decisões, permitindo-lhes maximizar a eficiência operacional e aprimorar a experiência do cliente, às vezes em tempo real.

---

*"Ao lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com seres lógicos, e sim com seres emocionais".*  
– Dale Carnegie

---

Mas, até o momento, os seres humanos não têm essa opção para a maioria de nossas decisões.

As pessoas geralmente gostam de pensar que elas decidem racionalmente, mas a pesquisa mostra que a maioria das decisões é fortemente influenciada pelas emoções, e depois racionalizadas quando as pessoas justificam suas escolhas para si mesmas e para os outros.

Isso é certamente verdade quando se trata de uma das decisões mais importantes que seus colaboradores estão tomando todos os dias, sem sequer fazê-lo de forma consciente: decidir se devem dar o seu melhor no trabalho.

Engajar colaboradores não é um simples exercício de seguir um padrão. Embora a Inteligência Artificial (IA) prometa mudanças de paradigma na capacidade das empresas para personalizar uma experiência do colaborador, e um progresso na eficácia das máquinas para detectar emoções humanas está sendo feito, para a grande maioria das empresas a capacidade de adaptar estratégias de engajamento de forma significativa à experiência de cada trabalhador utilizando esses avanços está muito distante.

Embora os dados possam incontestavelmente orientar uma organização a aprimorar a experiência do colaborador para sua força de trabalho com um todo, os dados agregados são quase dispensáveis quando se trata de motivar qualquer colaborador individualmente.

Em vez disso, as organizações de sucesso continuam a alavancar o elemento humano, dando ao supervisor do colaborador a responsabilidade primária de engajá-lo.

Dependendo da empresa e de seus recursos, os líderes geralmente têm vários métodos para fazê-lo, como por exemplo: reconhecimento, recompensas monetárias, atenção extra, benefícios, mentoria, oportunidades de aprendizado, projetos especiais, apoio a avanços na carreira, horários de trabalho flexíveis e aprovação de atividades voluntárias. Qualquer uma dessas táticas pode produzir reações diferentes de colaboradores diferentes. Cabe aos líderes escolher os mais adequados para cada um. Embora o reconhecimento público para um colaborador possa torná-lo entusiasmado e inspirado a alcançar ainda mais, o mesmo reconhecimento pode simplesmente deixar outro sentimento de constrangimento.

Os bons líderes devem conhecer bem os seus colaboradores, porque é exatamente isso que lhes permite prever se uma determinada tática de engajamento provocará uma emoção desejada - uma que aumente o engajamento do colaborador - ou não.

## O poder das emoções positivas

Atualmente, pesquisas substanciais apoiam a ideia de que emoções positivas no local de trabalho produzem uma série de benefícios tangíveis: promove a criatividade, aumenta a atenção e a intuição, intensifica a resolução de problemas, memória, eficiência na tomada de decisões altamente complexas e fomenta a cooperação.<sup>1</sup> Quando se trata de seu desempenho, as emoções que os colaboradores estão sentindo podem ser tão importantes quanto as habilidades e o conhecimento que eles trazem para suas funções.

---

<sup>1</sup> Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Trabalho como Fonte de Experiências Emocionais Positivas e Avaliação Positiva dos Discursos. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27. doi:10.1080/10570314.2010.536963

Além disso, as emoções positivas parecem facilitar a mudança organizacional bem-sucedida. Dado que muitas empresas atualmente operam em ambientes de negócios em rápida evolução, a capacidade de implementar efetivamente a mudança organizacional é crucial. Os pesquisadores concordam que a

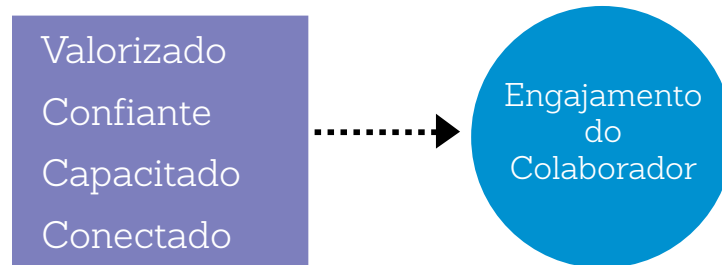
**Quando se trata de seu desempenho, as emoções que os colaboradores estão sentindo podem ser tão importantes quanto as habilidades e os conhecimentos que os mesmos trazem para suas funções.**

resistência dos colaboradores está entre os maiores obstáculos, e os estudos sugerem agora que as emoções positivas dos colaboradores podem moderar as reações negativas, que muitas vezes acompanham essas iniciativas de mudança, levando a resultados mais positivos.<sup>2</sup>

Nossa pesquisa sugere que as emoções também estão profundamente interconectadas com o engajamento dos colaboradores, uma das principais preocupações dos executivos em todo o mundo<sup>3</sup>, considerando os fatos verossímeis que demonstram agora o desempenho superior e os rendimentos de organizações que alcançam ganhos significativos com relação ao engajamento dos colaboradores.<sup>4</sup>

### Quais emoções são mais importantes?

O Dale Carnegie Research Institute realizou uma pesquisa para examinar as emoções no local de trabalho e sua relação com o engajamento dos colaboradores. Em nosso estudo mais recente com quase 3.300 entrevistados de 10 países, a análise revelou que sentir-se *valorizado, confiante, conectado* e capacitado são emoções-chave para o engajamento.



### O que queremos dizer com essas quatro emoções?

- **Valorizado** - Os colaboradores se sentem valorizados quando reconhecidos, sinceramente apreciados e recompensados por suas contribuições, respeitando suas preferências pessoais.
- **Confiante** - Os colaboradores se sentem confiantes quando acreditam que estão preparados para o sucesso e que têm o apoio de seu líder e da organização.
- **Conectado** - Os colaboradores se sentem conectados principalmente através de seus relacionamentos com outras pessoas. Aqueles com quem os mesmos interagem com mais frequência e com quem têm mais em comum têm maior impacto sobre seus sentimentos de conexão.
- **Capacitados** - Os colaboradores são capacitados por se sentirem parte de algo maior que eles mesmos, por serem ouvidos e receberem autonomia e flexibilidade para alcançar resultados dentro de sua função definida.

<sup>2</sup> Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Os colaboradores otimistas podem ajudar na mudança organizacional positiva? Impacto do Capital Psicológico e das Emoções sobre Atitudes e Comportamentos Relevantes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. doi:10.1177/0021886307311470

<sup>3</sup> *Navigating uncertainty: Global leadership challenges* (Rep.). (2017). Londres, Reino Unido: London Business School. Recuperado em 11 de abril de 2018, a partir de <https://www.london.edu/news-and-events/news/key-takeaways-from-the-2017-leadership-institute-survey-1364#.Ws5FiojwZPY>.

<sup>4</sup> Gallup, Inc. (2017, 15 de fevereiro). Condição do Ambiente de Trabalho Americano. Retirado de [news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx](https://news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx)

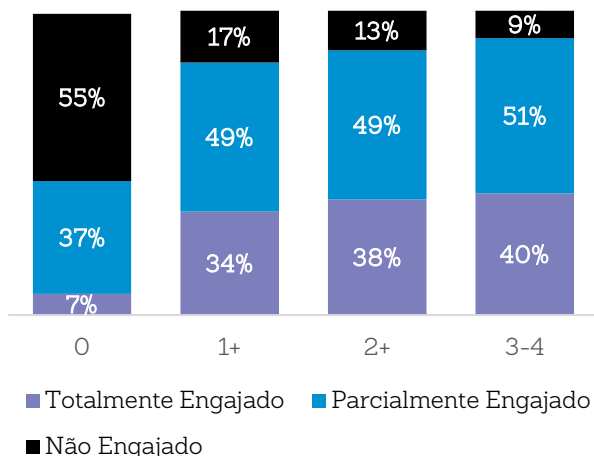
Cerca de um em cada cinco entrevistados não associou nenhuma dessas quatro emoções positivas principais a seu supervisor ou local de trabalho, embora possam ter conectado outras emoções positivas aos mesmos. Entre esses entrevistados, o nível de engajamento total foi de apenas 7%, quase cinco vezes menor do que entre os entrevistados que podem afirmar sentir até mesmo uma das emoções: *valorizado*, *confiante*, *conectado* ou *capacitado*.

Trinta e oito por cento dos colaboradores que associavam pelo menos duas dessas emoções positivas ao seu supervisor ou local de trabalho estavam totalmente engajados, bem como 40% dos que sentiam três ou todas as quatro.

Talvez tão importante, devido ao sério impacto que os colaboradores desengajados podem ter em uma organização, o nível de desengajamento diminui drasticamente para os colaboradores que sentem pelo menos uma das emoções que identificamos, de 55% a apenas 17%. Entre os afortunados que associam pelo menos três das quatro principais emoções ao seu supervisor ou local de trabalho, o desengajamento é raro, de apenas 9%.

Para maximizar o engajamento - e minimizar o desengajamento - busque formas dentro da experiência do colaborador para ajudar as pessoas a se sentirem *valorizadas*, *confiantes*, *conectadas* e *capacitadas*.

Níveis de Engajamento vs. Número das Quatro Principais Emoções Positivas Associadas ao Supervisor ou Local de Trabalho



## As emoções negativas são importantes?

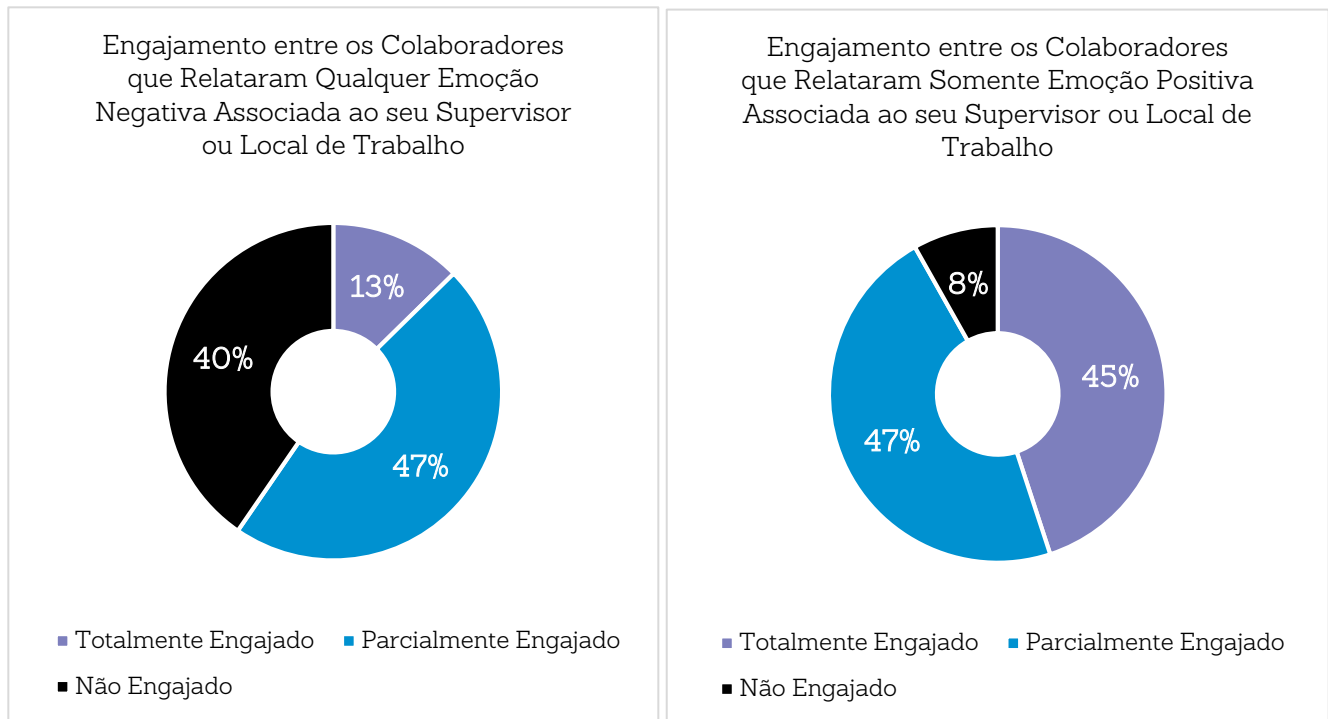
A experiência de um colaborador que evita criar consistentemente emoções negativas para os colaboradores também é fundamental, pois há uma relação direta entre emoções negativas e o nível de engajamento de um colaborador.

**Quase quatro em cada 10 colaboradores sentem pelo menos uma das 12 emoções negativas significativas como resultado de sua interação com seu supervisor imediato.**

Infelizmente, não é incomum as pessoas sentirem emoções negativas no trabalho. Quase quatro em cada 10 colaboradores sentem pelo menos uma das 12 emoções negativas significativas como resultado de sua interação com o supervisor imediato, e metade relatou pelo menos uma emoção negativa associada ao seu supervisor, ao local de trabalho ou a ambos.

Os sentimentos negativos mais comumente relatados associados aos supervisores em nosso estudo incluíram *ansiedade* (14%), *desinteresse* (11%) e *irritação* (10%). O local de trabalho em si provoca *ansiedade* (13%), *tédio* (12%), *desinteresse* e *irritação* (ambos 10%).

Ao mesmo tempo, emoções negativas *ocasionais* nem sempre são contraproduativas. Os sentimentos de frustração a curto prazo por uma oportunidade perdida podem desencadear uma ação ou uma decisão, ou estimular a competitividade e aumentar o esforço, enquanto a ansiedade *contínua* pode levar a comportamentos de esquiva que afetam negativamente o desempenho. Nós focamos nas emoções mais persistentes, perguntando “Qual dessas emoções melhor descreve como o seu supervisor imediato (ou local de trabalho) faz você se sentir?”



Os colaboradores que escolheram qualquer emoção negativa para descrever os sentimentos que os conectam ao seu supervisor ou local de trabalho estão cinco vezes mais desengajados que os colaboradores que sentem apenas emoções positivas.

## O que gera emoções no local de trabalho?

Qualquer coisa dentro da experiência do colaborador pode provocar emoção, desde a entrada no processo de recrutamento até a saída da empresa. Isso inclui todos os elementos do local de trabalho, o ambiente do escritório, o trabalho em si e as pessoas que fazem isso junto com os mesmos. As emoções podem ser leves ou intensas, passageiras ou persistentes. As emoções são uma resposta adaptativa, parte integrante da aprendizagem, memória e nossos processos de tomada de decisões, e uma parte significativa do que nos faz ser humanos.

A tentativa de simplesmente esconder as emoções no trabalho não é a resposta. Esconder emoções é difícil; sinais não verbais tendem a revelá-las de qualquer forma e dão aos outros a sensação de que você está escondendo alguma coisa. Até mesmo pessoas que *conseguem* esconder completamente suas emoções correm risco de desvantagem; essas pessoas são frequentemente consideradas “insensíveis” ou “incompreensíveis”, o que pode impactar negativamente a confiança que os outros têm nelas. Além disso, internalizar as emoções negativas pode não ser fisicamente saudável. Demonstrar a emoção apropriada é parte da construção e manutenção de relacionamentos; isso faz com que você seja compreensível e ajuda os outros a se relacionarem com você.

Desconsiderar o papel das emoções no local de trabalho também é contraproduutivo. Em vez disso, as organizações devem considerar as emoções à medida que estabelecem ou revisam políticas e processos, focando não apenas em como elas funcionam, mas também em como fazem com que as pessoas que as utilizam se sintam.

Líderes desempenham um papel crucial. Quanto mais frequentemente dois colaboradores interagem, e quanto mais eles têm em comum, maior o impacto que o relacionamento terá em relação às emoções, ao ânimo e ao comprometimento de um colaborador - seja positivo ou negativo. Embora o impacto dos líderes seniores esteja crescendo com a transparência e a comunicação direta, que a tecnologia atual permite, o gerente de um colaborador continua a representar uma parte significativa da variação no engajamento.<sup>5</sup>

## Desenvolvendo emoções positivas em sua organização

Reconhecer e aceitar o papel que as emoções desempenham, mesmo nas interações profissionais, é um primeiro passo vital.

*Para organizações:*

1. **Considere as emoções em sua concepção de experiência do colaborador.** Assim como as emoções desejadas são o foco de uma experiência do cliente bem projetada, a experiência do colaborador deve estar centrada em como cada interação o faz sentir. Ouça o feedback e tome medidas.
2. **Coloque a ênfase nas emoções certas.** Embora seja bom fazer com que os colaboradores se sintam "animados" ou "felizes", não é provável que seja o melhor foco para aumentar o engajamento.
3. **Responsabilize os líderes por engajar seus colaboradores.** Se você quiser que o engajamento dos colaboradores seja visto como uma prioridade estratégica, as avaliações dos líderes devem refletir o quão bem eles promovem emoções positivas que engajam seus colaboradores, bem como os resultados que alcançam.
4. **Certifique-se de que seus colaboradores têm as habilidades necessárias.** Identificar emoções é uma coisa (e a IA está ficando boa nisso), mas provocar emoções desejadas é outra - uma ainda mais arte do que ciência. Em muitos casos, ainda são interações interpessoais entre seres humanos reais que causam mais impacto. Se esperarmos que os líderes de todos os níveis hierárquicos tenham a responsabilidade primária de melhorar o engajamento dos colaboradores, eles mesmos poderão precisar de treinamento e suporte.

*Para líderes:*

1. **Esteja atento às suas próprias emoções e ao impacto que elas causam nos outros.** Como líder, sua responsabilidade é promover um clima positivo para sua equipe.
2. **Antecipe o impacto emocional de qualquer mudança que possa afetar os colaboradores.** Prepare-se para uma série de reações e planeje como você lidará com as mesmas.
3. **Encontre oportunidades em seu trabalho diário para fazer com que seus colaboradores se sintam valorizados, confiantes, conectados e capacitados.** Faça disso uma prioridade diária.
4. **Obtenha ajuda se precisar.** As habilidades interpessoais que ajudam os líderes a conseguir engajar as pessoas com quem trabalham podem ser aprendidas e aprimoradas.

<sup>5</sup> Beck, Randall e Jim Harter. (21 de abril de 2015) "Os gerentes respondem por 70% da Variação no Engajamento dos Colaboradores". Gallup.com, Fonte: [news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx](https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx).

Organizações e líderes que constroem capital emocional positivo entre seus colaboradores fornecem um recurso valioso que as empresas podem explorar em momentos de necessidade.

À medida que o progresso em direção à adaptação de estratégias de engajamento por meio da tecnologia continua, é importante lembrar que as emoções que os colaboradores vivenciam no trabalho afetam diretamente seu desempenho, e que as relações humanas continuam tendo um impacto poderoso sobre essas emoções.

Nossa rede de franquias, com 290 parceiros em mais de 90 países, em conjunto ajuda as pessoas a ganhar maior influência e fazer contribuições significativas onde mais importa. A Dale Carnegie pode ajudar a sua organização a desenvolver habilidades interpessoais eficazes que promovem as emoções positivas essenciais para um ambiente de trabalho produtivo e que leva a um maior engajamento dos colaboradores.