

White Paper

A importância dos gerentes:

Uma abordagem centrada no relacionamento
para o engajamento

Uma abordagem centrada no relacionamento para o engajamento

Na intensa disputa por clientes e lucros, ter colaboradores engajados pode fazer toda a diferença. Os colaboradores comprometidos emocional e intelectualmente oferecem desempenho superior, ajudam a criar experiências excepcionais para o cliente e contribuem para uma cultura positiva no local de trabalho. Os mesmos estão menos dispostos a deixar o seu empregador por um pequeno aumento no salário e, portanto, impulsionam diretamente os resultados, reduzindo-se os custos associados a rotatividade. A evidência desses benefícios, e outros, continua a emergir: o engajamento é um objetivo estratégico que vale a pena explorar.

Apesar do foco, os níveis de engajamento têm sido relativamente baixos, mesmo quando os esforços para melhorá-los se intensificaram. Um estudo de Dale Carnegie de 2018 sobre o engajamento dos colaboradores mostra que cerca de 30% dos colaboradores dos EUA estão *totalmente engajados*, outros 51% *parcialmente engajados* e os 19% restantes *não engajados*, uma distribuição que permaneceu essencialmente estagnada nos últimos anos¹.

A pesquisa continua a examinar as complexidades e os desafios do engajamento, e os resultados deixam muitos líderes empresariais se sentindo sobrecarregados. Uma organização típica é um mosaico diverso de gerações, personalidades, origens, crenças, estilos, preferências e aspirações; uma elaboração abrangente de estratégias de engajamento que ressoem nessas diferenças é uma tarefa importante que pode ser onerosa, impraticável e difícil de executar. Para muitas organizações, há uma estratégia mais inteligente.

O Valor do Supervisor Imediato

Imagine o seu melhor chefe de todos os tempos. Como ele fez você se sentir sobre o seu trabalho? O que ele fez que fez você se sentir valorizado, competente e apreciado? Quanto você aprendeu e cresceu profissionalmente enquanto trabalhava para esse líder? Claro, não é uma revelação de que os líderes têm um papel fundamental em motivar e energizar suas equipes. Mas o supervisor imediato de um colaborador, independentemente do nível, geralmente é o recurso mais importante - e muitas vezes subutilizado - para impulsionar o engajamento.

O supervisor imediato de um colaborador desempenha várias funções vitais e, em muitas empresas, ele ainda serve como principal canal para o fluxo de informações. Do topo para baixo, a liderança da empresa anuncia metas e objetivos, mas os colaboradores continuam a procurar o supervisor para explicar o que eles querem dizer e como podem ser afetados. Da base para cima, o supervisor imediato ouve e responde às preocupações, garante que as vozes dos colaboradores sejam ouvidas e passa o feedback para a gerência sênior. Os colaboradores recorrem primeiro aos seus supervisores imediatos para fornecer recursos relacionados ao trabalho, remover obstáculos e ajudar a desenvolver suas habilidades, redes de contatos e carreiras. Por meio de todas essas tarefas, e de outras, o que os gerentes fazem e dizem - e, principalmente, *como dizem* - afeta profundamente as atitudes dos colaboradores em relação ao trabalho, à organização e até a si mesmos.

Para muitos, a qualidade do relacionamento entre um único colaborador e seu supervisor imediato pode ser o maior motivador do engajamento.

A qualidade do relacionamento entre um único colaborador e seu supervisor imediato pode ser o maior motivador do engajamento. Ao mesmo tempo, na agitada agenda do dia-a-dia de um gerente, é o desenvolvimento desses relacionamentos que, muitas vezes, fica reduzido quando outras prioridades têm precedência.

¹ Dale Carnegie Employee Engagement Research 2016-2018

O gráfico à direita reflete as respostas de 500 líderes dos EUA² perguntados sobre como engajar colaboradores se encaixa em suas prioridades de trabalho. Qual das afirmações melhor descreve como o engajamento se encaixa nas suas prioridades de trabalho? Por quê?

Simplificando, enquanto a maioria das empresas diz que o engajamento é uma prioridade, muitas não criaram um ambiente que capacite e encoraje seus líderes em todos os níveis para que deem a atenção que merece.

A boa notícia é que o esforço consistente vale a pena: daqueles colaboradores que *concordam fortemente* que seu supervisor trabalha ativamente para engajá-los, 51% estão totalmente engajados. Nossa pesquisa também mostra que os líderes que assumem o compromisso de engajar seus colaboradores pessoalmente se beneficiam de ter uma equipe engajada:

- 93% dos líderes pesquisados concordam que os colaboradores totalmente engajados produzem melhores resultados do que aqueles que não estão.
- 86% concordam que seu trabalho é *mais fácil* quando seus colaboradores diretos estão totalmente engajados.
- 75% concordam que seu trabalho é menos estressante quando seus colaboradores diretos estão totalmente engajados.

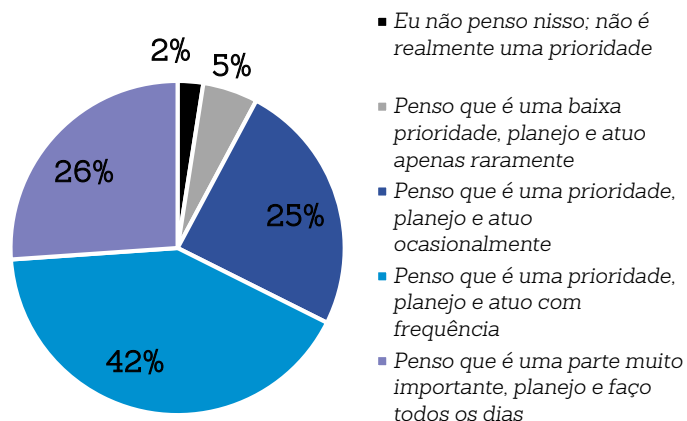
Engajamento Pragmático

Cada organização e cultura é única, mas nossa experiência na Dale Carnegie sugere três capacidades centrais de liderança que contribuem para a construção de relacionamentos profissionais fortes e bem-sucedidos que levam ao engajamento. Cada um leva um esforço deliberado e intencional por parte de um líder e um compromisso de integrá-los nas tarefas e discussões do dia-a-dia que compõem os dias típicos de trabalho.

Primeiramente, seja um líder centrado no relacionamento. Essa mentalidade é a essência de impulsionar o engajamento. Para ajudar os colaboradores a se sentirem valorizados, confiantes, capacitados e conectados, o líder deve se comportar de maneira a demonstrar interesse verdadeiro, cuidado e preocupação. Aqui estão seis práticas comprovadamente essenciais para a liderança centrada no relacionamento:

- **Ofereça oportunidades de crescimento e desenvolvimento** - Alinhe metas com as da sua organização ou departamento e forneça apoio contínuo e incentivo.
- **Mentor e coach** - Modele comportamentos positivos e apropriados e esteja disponível para orientação e aconselhamento oportunos.
- **Ajude os colaboradores a construir redes** de contatos - Faça apresentações, crie oportunidades de visibilidade, capacite-os para fazer parcerias com outras pessoas e aproveite oportunidades para conexões.

Qual das seguintes afirmações descreve melhor o engajamento de seus colaboradores em suas prioridades de trabalho?



² Dale Carnegie Employee Engagement Research 2018

- **Remova obstáculos e forneça recursos** - Apoie as metas de carreira acordadas, ajude a eliminar barreiras e permita que eles sejam bem-sucedidos.
- **Responsabilize-se pelo alto desempenho** - Comunique altas expectativas e meça e recompense esforços que vão além das expectativas.
- **Mostre que você se importa** - Torne-se verdadeiramente interessado nos colaboradores como pessoas e valorize sua saúde e bem-estar.

Em segundo lugar, coordene conversações periódicas de engajamento com cada integrante da equipe. O objetivo dessas conversas focadas, porém menos formais, é conhecer melhor cada colaborador, incluindo suas aspirações, preferências, talentos e preocupações. A maioria dos colaboradores quer saber que seu supervisor imediato está interessado neles como pessoas e se preocupa com suas vidas fora do trabalho. As metas de carreira variam e os motivadores de cada pessoa são diferentes. Uma mãe ou um pai solteiro pode valorizar a estabilidade e a segurança no emprego, enquanto um recém graduado universitário e ambicioso pode focar em novas experiências e oportunidades para crescer. Líderes experientes gerenciam cada colaborador em uma forma que corresponda e respeite essas diferenças.

Juntamente com boas habilidades de escuta, aqui estão algumas perguntas que podem ajudar os líderes a iniciar uma conversa significativa sobre engajamento:

1. Quais são as coisas que você sente que sabe fazer bem?
2. Você tem paixão pelo quê, pessoalmente e profissionalmente?
3. Quais desafios atuais podem impactar seu desempenho?
4. Quais conquistas recentes lhe deixam mais orgulhoso?
5. Quais oportunidades você vê para trazer maior satisfação em seu trabalho?
6. O que lhe motiva e como você gosta de ser recompensado?

Em terceiro lugar, personalize o reconhecimento para elevar a autoconfiança e fomentar o orgulho de um indivíduo em seu trabalho. Em grande parte, os colaboradores percebem seu próprio valor para a organização por meio do feedback que recebem de seu supervisor imediato. Demonstrar sinceros agradecimentos deve ser uma parte do conjunto de habilidades de cada líder e de seu compromisso diário com o engajamento. Todo mundo quer se sentir valorizado e apreciado; o reconhecimento frequente, personalizado e significativo está na essência do engajamento dos colaboradores. Os líderes devem aprender e praticar a comunicação de apreciação de forma eficaz.

*Trate os
colaboradores como
pessoas de valor
com habilidades, em
vez de pessoas com
habilidades
valiosas.*

A inclusão desses quatro elementos pode ajudar a tornar o elogio mais significativo:

- **Elogio** - Seja verdadeiro. O elogio deve ser baseado em comportamentos observados, valores, realizações, sucessos, qualidades, atributos, etc.
- **Exemplo** - Forneça um exemplo específico do que você está elogiando.
- **Contexto** - Explique como esse comportamento ou qualidade ajudou você, a equipe, a organização, o projeto ou o cliente.
- **Reforçar** - Complete com uma declaração positiva final e/ou sugestão de como o colaborador pode alavancar o comportamento ou a qualidade ainda mais no futuro.

Resultado

Os condutores do engajamento, pelos quais os líderes são responsáveis, dependem muito das habilidades interpessoais que geram confiança, criam ambientes de trabalho psicologicamente seguros, demonstram respeito e comunicam uma apreciação sincera. Essas habilidades muitas vezes não vêm naturalmente, e muitos líderes bem intencionados perdem oportunidades diárias de engajar seus colaboradores, sem o apoio organizacional, a autoconfiança, o conhecimento ou as habilidades para fazê-lo bem. Treinamento em princípios de relações humanas comprovados, sejam formais ou informais, pode ajudar os líderes a desempenhar efetivamente seu papel na construção e sustentação do engajamento, resultando em benefícios para os colaboradores, os próprios líderes e as organizações para as quais trabalham.