



Oito fatores de sucesso para um programa de engajamento de funcionários

Visão geral

Este documento técnico destaca os fatores que influenciam as decisões de design e impactam a eficácia de programas de engajamento de funcionários. Os resultados revelados neste estudo ajudam a garantir que futuros programas de engajamento sejam implementados com ainda mais sucesso. Por meio de programas de engajamento bem-sucedidos, o departamento de RH pode se posicionar melhor como um parceiro estratégico para a gerência da empresa.

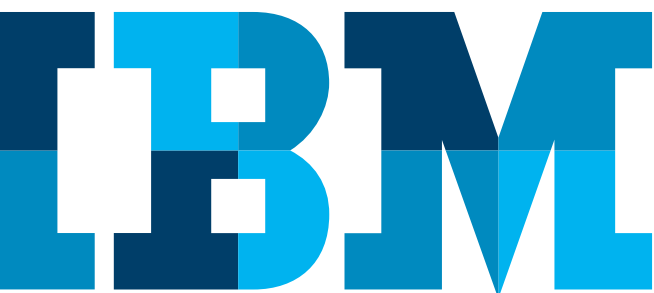
Principais números do estudo:



Um programa de engajamento de funcionários (ou seja, pesquisa com funcionários) é uma ferramenta complexa de medição e gerenciamento, usada com frequência para priorizar e organizar os processos de mudança necessários dentro da empresa. Nesse aspecto, é crucial que o programa de engajamento implementado seja aceito pelos funcionários. Normalmente, as opiniões dos colaboradores são coletadas na forma de uma pesquisa, mas com erros de implementação: com alta frequência e repetitivas, sem derivação, sem melhorias para o negócio e sem comunicação das medições e resultados. No entanto, programas de engajamento formam uma das ferramentas mais poderosas para maximizar o potencial dos funcionários, servindo como ferramenta para avaliar a eficácia da estratégia corporativa (1). Para permitir melhorias sustentáveis através de programas de engajamento, os seguintes fatores tiveram sua eficácia comprovada na prática.

Panorama rápido dos resultados

Os resultados apresentados aqui são baseados na análise de programas de engajamento de funcionários de onze empresas e em entrevistas de especialistas. As empresas incluídas no estudo tiveram pontuações diversas de engajamento de funcionários (EF) em sua pesquisa mais recente. O Banco de Dados IBM Kenexa WorldNorms foi usado para determinar o limiar para pontuações de EF acima da média (ou seja, mais de 70%). Atualmente, o Banco de Dados IBM Kenexa WorldNorms contém 720 milhões de respostas de 15 milhões de participantes e 730 projetos, o que o torna um dos maiores bancos de dados do setor. Oito (8) fatores de sucesso comuns surgiram nas entrevistas com especialistas conduzidas com o subgrupo de empresas com pontuações de EF acima da média. Descobriu-se que os seguintes fatores de sucesso têm influência positiva sobre programas de engajamento: (ver também Fig. 1)



- Estratégia corporativa impulsiona o conteúdo das pesquisas
- Alto grau de comprometimento da gerência sênior
- Comunicação contínua a respeito do programa de engajamento (especialmente entre ciclos de pesquisa)
- Envolvimento dos funcionários baseado em diálogo no processo de acompanhamento
- Envolvimento adicional de um executivo interno de proteção de dados
- Planejamento de recursos dentro da equipe de projeto responsável pelo programa de engajamento
- Processo estruturado para dar suporte a equipes com menor sucesso
- Comunicação projetada especialmente para públicos internos

Detalhes dos fatores de sucesso

1. Estratégia corporativa impulsiona o conteúdo das pesquisas

Todas as empresas com uma pontuação de EF acima da média claramente derivaram seu programa de engajamento de sua estratégia corporativa. Para conseguir isso, empresas bem-sucedidas se concentram em conversas com públicos internos desde a etapa inicial. Isso permite que eles derivem de forma ideal todos os componentes relacionados à estratégia. A pesquisa é tratada como parte central dos processos da empresa e não como subprojeto isolado conduzido pelo departamento de RH.

2. Alto grau de comprometimento da gerência sênior

A maioria das empresas que têm uma pontuação de EF acima da média se destacam pela participação da gerência sênior ao processo do programa de engajamento. Uma gerência que demonstra comprometimento pessoal e interesse pessoal afeta positivamente o programa de engajamento. Com frequência, observou-se que a ausência de envolvimento pessoal da gerência da empresa ocorre em companhias com pontuação de EF abaixo da média. O suporte dos líderes pode ser demonstrado, por exemplo, por meio da inclusão regular do assunto Engajamento de Funcionários nas comunicações vindas da gerência sênior (p. ex., reuniões, apresentações e assembleias gerais).

3. Comunicação contínua a respeito do programa de engajamento (especialmente entre os ciclos de pesquisa)

Uma comunicação abrangente durante todos os ciclos de pesquisa tem grande probabilidade de aumentar a aceitação dos participantes ao programa de engajamento. Empresas com uma pontuação de EF acima da média divulgam atualizações a respeito de todas as implementações ou ações decorrentes dos resultados da pesquisa. Por exemplo, seria adequado comunicar e publicar histórias de sucesso para demonstrar que os resultados são de fato usados para instigar melhorias/mudanças e para mostrar que os resultados da pesquisa influenciam de verdade os processos organizacionais.

4. Envolvimento dos funcionários no processo de acompanhamento

A maioria das empresas com uma pontuação de EF acima da média conduz o processo de acompanhamento realizando consultas com funcionários, o que não costuma ser o caso em empresas com uma pontuação de EF abaixo da média. Este último grupo demonstra grande potencial para melhoria nesse aspecto. Uma conversa íntima com os funcionários pode ser conseguida, por exemplo, com o desenvolvimento conjunto de ideias de como abordar e trabalhar com os resultados.

5. Envolvimento de um executivo interno de proteção de dados

Para destacar a relevância da proteção de dados e da confidencialidade da manipulação de dados no programa de engajamento, a maioria das empresas com uma pontuação de EF alta também inclui um executivo interno de proteção de dados no processo do programa de engajamento, informando a respeito disso da maneira adequada. Isso ressalta a transparência e fomenta a confiança dos funcionários.

6. Planejamento de recursos dentro da equipe de projeto responsável pelo programa de engajamento

Empresas com uma pontuação de EF acima da média conseguem verbalizar claramente a quantidade de recursos humanos alinhada à equipe de projeto (ou seja, o FTE necessário e/ou designado). Isso deixa claro que o programa de engajamento pode avançar de forma muito mais bem-sucedida quando uma equipe de projeto dedicada é responsável pelo programa de engajamento.

7. Processo estruturado para dar suporte a equipes com menor sucesso

Para aumentar a qualidade do processo de acompanhamento, as entrevistas com especialistas revelaram claramente que praticamente todas as empresas fornecem determinadas medidas de suporte para equipes com resultados muito fracos. Empresas com uma pontuação de EF acima da média têm um processo claramente estruturado para dar suporte. Empresas com uma pontuação abaixo da média não costumam ter nenhuma medida concreta desse tipo. Entre as medidas de suporte que abrangem toda a empresa podem estar:

- Ponto de contato central
- Equipes de suporte locais
- Reuniões mensais de boas práticas

8. Comunicação projetada especialmente para públicos internos

Todas as empresas com pontuação de EF acima da média divulgam comunicados ou materiais direcionados feitos especialmente para determinados grupos dentro da empresa, além das informações gerais sobre o programa de engajamento. Por exemplo, antes da pesquisa, comunicados especiais são produzidos para diferentes segmentos de públicos interessados da empresa, como funcionários sem acesso direto a um computador. Além disso, após a pesquisa, informações direcionadas são fornecidas à gerência, p. ex., como agir em cima dos resultados, por meio de treinamento e workshops. Em geral, um plano de comunicação abrangente durante todo o programa de engajamento e implementação contribui para o sucesso do programa de engajamento.



Figura 1: Os fatores de sucesso para programas de engajamento de funcionários

Conclusão

Com base nos resultados deste estudo, propõe-se que esses oito fatores de sucesso sejam levados em consideração ao projetar futuros programas de engajamento para maximizar suas chances de sucesso. Contudo, é necessário ter ciência de que a jornada rumo a um programa de engajamento bem-sucedido será influenciada pelo nível de maturidade do programa de engajamento de funcionários da empresa. A implementação progressiva desses fatores pode ajudar uma empresa a conquistar um alto padrão para seu próprio programa de engajamento, ao passo que destaca a relevância estratégica do engajamento para a empresa.

Fontes:

(1) Shiemann/Morgan (2006) citado em Wiley, J.-W. (2010): Strategic Employee Surveys - Evidence-Based Guidelines for Driving Organizational Success, primeira edição, São Francisco, p. 3.

Para obter mais informações:

Para saber mais sobre IBM Talent Solutions – Kenexa, entre em contato com seu representante IBM ou Parceiro de Negócios IBM, ou acesse o seguinte site:

www.ibm.biz/EmployeeVoiceBR

Caso queira saber mais: [Clique aqui.](#)



© Copyright IBM Corporation 2016
IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
Deutschland

www.ibm.com/de
Produzido na Alemanha
Abril de 2016

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais da International Business Machines Corp. registradas em diferentes jurisdições no mundo todo. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web sob o título “Copyright and trademark information” www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (em inglês).

Este documento encontra-se atualizado na data inicial de sua publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM opera.

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NA FORMA EM QUE SE ENCONTRAM” SEM QUALQUER GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO NENHUMA GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UMA DETERMINADA FINALIDADE E NENHUMA GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. Os produtos da IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos acordos sob os quais são fornecidos.



Por favor, recicle