



*José Bancaleiro*  
Managing Partner da Stanton Chase International

**STANTON CHASE**

I N T E R N A T I O N A L

*Executive Search Consultants*

## *“Engagement”*

“Employee engagement” é um conceito que tem vindo a assumir um lugar central na linguagem organizacional. A sua tradução para português não é evidente, mas pensamos que a expressão “compromisso” para com a organização é a que melhor descreve a realidade complexa que lhe está subjacente. O compromisso organizacional mede, em termos muito sintéticos, a força do vínculo que liga o colaborador à sua empresa. No fundo, é o grau de consciência e alinhamento que o trabalhador tem da missão, valores e objetivos da organização e que faz com que ele coloque mais energia e criatividade ao seu serviço, contribuindo dessa forma para que a empresa tenha melhores resultados.

Empregados comprometidos (engaged) estão mais satisfeitos (têm a camisola vestida) e mais motivados (têm a camisola suada) e são, conseqüentemente, mais produtivos e mais leais. Estudos feitos nos Estados Unidos da América indicam que 5% de aumento no nível de compromisso organizacional têm um impacto de mais 2.5% no crescimento da empresa. Esta forte correlação entre compromisso, produtividade e resultados organizacionais tem levado a um crescente interesse pela medição do nível de compromisso e conseqüentes formas de o gerir. É neste enquadramento que os tradicionais inquéritos de clima têm vindo a ser substituídos por estudos de “employee engagement”, mais estratégicos e mais focados em medir os fatores que ligam pessoas, estratégia e performance.

Não é por acaso que Jack Welch, anterior CEO da General Electric, defendia que “nenhuma companhia, pequena ou grande, pode ter sucesso no longo prazo sem colaboradores enérgicos, que acreditem na missão e percebam como a atingir. É por isto que é necessário medir os níveis individuais de compromisso pelo menos uma vez por ano através dum inquérito anónimo no qual

as pessoas se sintam completamente seguras para dizer o que lhes vai na mente”

De acordo com estes estudos, existem três grupos de colaboradores. Os elevadamente comprometidos. Trabalham com paixão, inovam, atuam de forma consistente e estão fortemente alinhados com os objetivos e valores organizacionais. Interessam-se por tudo sobre a organização e por saber qual é o seu papel e a forma de contribuírem. Um estudo realizado pela Gallup refere que, na maioria das organizações e em termos médios, este tipo de trabalhadores são 15% do total. O segundo grupo é o dos moderadamente comprometidos. São o grande grupo. Em média são cerca de 60 a 65% do total de colaboradores. Podem ser definidos como aqueles que cumprem o seu papel, mas não se empenham em ir para além disso.

O terceiro grupo são os descomprometidos. Infelizmente para muitas organizações este grupo é maior que os elevadamente comprometidos. Em média são mais de 20%. Habitualmente estes trabalhadores não só têm um nível de desempenho inferior, como, em muitos casos, acabam por minar os esforços feitos pelos outros. O problema é ainda maior quando os membros deste grupo estão em contacto direto com clientes ou ocupam posições de liderança. É habitual dizer que as pessoas são o principal fator de sucesso de qualquer projeto empresarial. No entanto, apesar desta afirmação ser verdadeira, esta frase acaba por ser falaciosa.

Na verdade, a razão do sucesso não são todas as pessoas, mas sim aquelas que estão altamente comprometidos com a organização. São estas que, especialmente em tempos difíceis como o que atravessamos, garantem a sobrevivência das empresas.

**José Bancaleiro**