

# 'Engagement'



**José Bancaleiro**  
CEO da HumanCap  
Internacional

**Employee engagement** é um conceito que tem vindo a assumir um lugar central na linguagem de negócios. A sua tradução para português não é evidente, mas pensamos que a expressão 'compromisso organizacional' 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 objectivos da organização e que faz com que ele coloque mais energia e criatividade ao seu serviço, contribuindo dessa forma para que a empresa alcance 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 paulatinamente vindo a ser substituídos por estudos de *employee engagement*, mais estratégicos e mais focados em medir os factores 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 (*engagement*) pelo menos uma vez por ano, através de um inquérito anónimo no qual as pessoas se sintam completamente seguras para dizer o que lhes vai na mente».

**De acordo** com estes estudos, existem essencialmente três grupos de colaboradores. Os elevadamente comprometidos trabalham com paixão, inovam, actuam de forma consistente e estão fortemente alinhados com os objectivos e valores organizacionais. Procuram activamente saber qual é o seu papel na organização e a forma de contribuir. Um estudo realizado pela Gallup refere que, na maioria das organizações e em termos médios, este tipo de trabalhadores corresponde a cerca de 15% do total de colaboradores.

**O segundo** grupo é o dos moderadamente comprometidos.

*'Nenhuma companhia, pequena ou grande, pode ter sucesso no longo prazo sem colaboradores enérgicos, que acreditem na sua missão'*

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 ultrapassa habitualmente os 20%. Em regra 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 directo com clientes ou ocupam posições de liderança.

**É habitual** dizer que as pessoas são o principal factor de sucesso de qualquer projecto 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 comprometidas com a organização. São estas que, especialmente em tempos difíceis como o que atravessamos, garantem a sobrevivência das empresas.

**Já avaliou** o nível de *engagement* da sua empresa?