

CULTURa & ENGAJAMENTO

Gerenciando o Engajamento em Tempos de Mudança

By Ken Oehler

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

As regras de engajamento mudaram

O mundo está passando por uma quantidade incrível de mudanças políticas e econômicas. Movimentos populistas nos Estados Unidos, reino unido e em toda a Europa têm despertado temores de muros e fronteiras – causando ansiedade tanto sobre a segurança do trabalho quanto a capacidade dos líderes de atrair talentos de outros países. Além disso, o rápido avanço tecnológico em robótica, drones e carros sem motorista, inteligência artificial, aprendizado de máquina e internet das coisas está ameaçando tanto empregos de colarinho azul quanto de colarinho branco. Neste ambiente em rápida evolução, podemos esperar que os líderes das empresas se ajustem com transformações estratégicas, fusões, aquisições, reestruturações e alienações. Combinados, esses eventos internos e externos terão um impacto significativo sobre os próprios funcionários que são obrigados a gerar valor através deles.

Apesar dessas pressões, líderes e empresas ainda devem engajar seus funcionários e preservar culturas saudáveis. É importante, portanto, entender que as regras de engajamento são alteradas em face da ruptura. Este artigo examina o que acontece com o engajamento durante os tempos de mudança e o que pode ser feito para gerenciar o engajamento dos funcionários durante toda essa mudança.

Definindo o engajamento dos funcionários

Definimos o engajamento dos funcionários como "o nível de investimento psicológico de um funcionário em sua organização". Medimos o nível de engajamento de um funcionário na medida em que eles "dizem" coisas positivas sobre sua organização, sua intenção de "permanecer" na organização e sua disposição de "Se empenhar" para dar seus melhores esforços para ajudar a organização a ter sucesso.

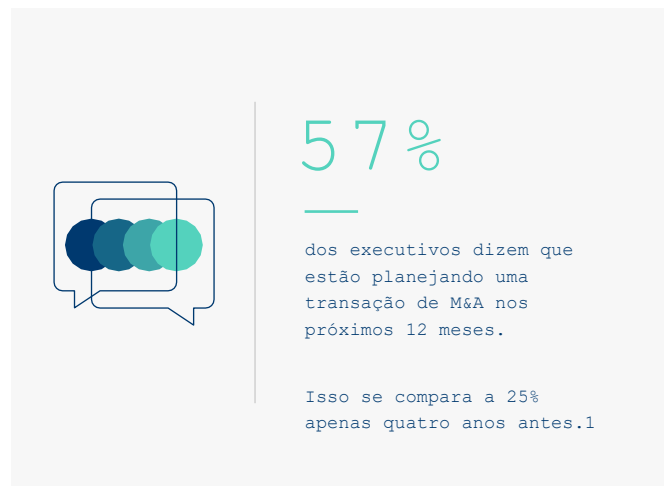
O relatório Trends in Global Employee Engagement 2019 da Kincentric revela que o engajamento está caindo em todo o mundo, e mais de um terço de todos os funcionários caem nas categorias "Neutros" ou "Altamente Engajados". Funcionários engajados são um ativo ainda mais poderoso em tempos de mudança – e funcionários desengajados se tornam um passivo ainda maior. Com esses números abismais, a organização média não pode alcançar suas metas de desempenho rapidamente, muito menos gerenciar através de uma mudança interna ou externa disruptiva.

Engajamento em Tempos de Mudança

Seja a onda de populismo que estamos vendo varrer muitos países, a tecnologia disruptiva que ameaça milhões de empregos globalmente, ou uma recessão profunda como a que vimos quase há uma década, sociedades e organizações devem lutar pela transformação. À medida que ocorrem interrupções externas, haverá um eventual resultado para certas organizações vulneráveis ou oportunistas — uma fusão ou aquisição. Não surpreende que o engajamento dos funcionários seja influenciado por qualquer uma dessas mudanças.

Em uma situação de fusão ou aquisição, a maioria das organizações experimenta um pico dramático e, em seguida, uma queda vertiginosa no engajamento daqueles funcionários que são mais significativamente impactados pela transação. Dentro desse grupo de funcionários cujos empregos são mais significativamente afetados pelo M&A, a proporção de funcionários ativamente desengajados aumenta em uma maneira semelhante à de outros tipos de transformação — mas a porcentagem de funcionários altamente engajados é cortada quase pela metade durante um evento de M&A. Por outro lado, muitos funcionários parecem se tornar altamente engajados quando sua empresa faz uma aquisição que não tem impacto em seus trabalhos individuais. Talvez eles vejam uma oportunidade de expandir sua esfera de influência ou ver possibilidades positivas para o futuro que não possuem nenhuma ameaça pessoal.

As organizações também devem considerar como esses efeitos de engajamento de M&A se mostram ao longo do tempo. Descobrimos que as reações individuais às mudanças organizacionais flutuam em várias etapas do processo de aquisição. Imediatamente após qualquer fusão ou aquisição, os funcionários tendem a ser contratados pela perspectiva de uma nova direção. No entanto, a realidade das mudanças que vêm com a integração e a reestruturação pode fazer com que os funcionários se desengajem.



¹ M&A Outlook: Barômetro global de confiança de capital, 15ª Edição. EY.com. Ernst & Young Economist Intelligence Unit, outubro de 2016.

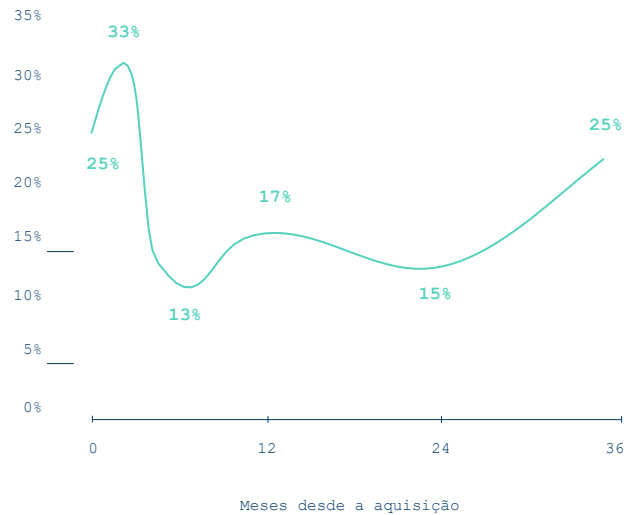
Não surpreende que o aumento das demandas de emprego e a perda de controle que ocorrem logo após a fusão ou aquisição possam aumentar o estresse e a fadiga dos funcionários. Mas depois que os funcionários se acostumarem com as novas demandas, seus níveis de engajamento se recuperam com o tempo.

O gráfico segue e valida a "curva de mudança" frequentemente citada pelos profissionais de gestão de mudanças. Este achado sugere que pode levar muito tempo até que os funcionários recuperem os níveis de linha de base após eventos de transação.

O que os líderes organizacionais podem fazer para diminuir a profundidade do mergulho de engajamento e/ou acelerar o tempo de recuperação?

Para ajudar a informar possíveis intervenções, examinamos dados de um painel diversificado de colaboradores que experimentaram qualquer tipo de mudança que impactasse seus empregos (por exemplo, fusão, aquisição, transformação, reestruturação). Os drivers de engajamento dos funcionários têm, de fato, prioridades diferentes, dependendo da presença da mudança. Os itens destacados na tabela abaixo são aqueles que são diferentes dependendo se há ou não uma quantidade significativa de mudanças ocorrendo na organização.

% DE FUNCIONÁRIOS ALTAMENTE ENGAJADOS SOBRE O CRONOGRAMA DE AQUISIÇÃO



TOP 5 DRIVERS DE ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS EM TEMPOS DE MUDANÇA VS. TEMPOS DE ESTABILIDADE

Rank Ordem	Tempos de Mudar	Tempos de Estabilidade
1	Envolvido na tomada de decisões	Entende a trajetória profissional
2	Entende a trajetória profissional	Envolvido na tomada de decisões
3	Colegas de trabalho fazem sacrifícios pessoais para ajudar a organização	Tem os recursos necessários para fazer o trabalho
4	Empresa incentiva o desenvolvimento	Empresa incentiva o desenvolvimento
5	Empresa fornece um diálogo bidirecional	Os funcionários recebem treinamento adequado para fazer o trabalho

Os achados indicam que três questões - 1-controle (envolvimento e empoderamento), 2-carreira (compreensão do caminho) 3-capacidade (treinamento e desenvolvimento) – são importantes, independentemente da quantidade de mudanças que ocorrem na organização. No entanto, em tempos de mudança, parece que a necessidade de controle substitui a necessidade de uma carreira.

Além desses três ingredientes importantes para o engajamento, os funcionários que sofrem mudanças parecem ter significativamente mais necessidade de um quarto ingrediente, conexão:

Conexão com líderes – os funcionários querem mais diálogo bidirecional com os líderes organizacionais.

Conexão com colegas de trabalho – os funcionários precisam ver seus colegas de trabalho se unindo, fornecendo apoio confiável e fazendo sacrifícios pessoais durante esses tempos estressantes.

Gerenciando Engajamento em Tempos de Mudança

Our research has identified five tangible steps organizations can use to assess, understand and take action on the engagement levels of employees as the organization undergoes strategy transformation:

- Defina o tipo de mudança que sua organização está experimentando e o que é exigido dos funcionários. Definir os comportamentos que os funcionários precisam para parar, iniciar e continuar torna-se crítico à medida que mudanças significativas ocorrem. Como explorado em nosso whitepaper De Mudança Contínua Requer Novo Pensamento, é fundamental lembrar que as organizações não mudam – as pessoas mudam.
- Meça o engajamento, a prontidão para mudanças e outras experiências de trabalho ao longo da mudança. Ao sofrer mudanças drásticas, é primordial para sua organização entender a prontidão de seus funcionários para a mudança. Muitas organizações atrasam a avaliação da compreensão, estado emocional, prontidão e níveis de engajamento durante os tempos de mudança, mas este é realmente o momento perfeito para obter uma medição de linha de base - não apenas do quão engajados seus funcionários estão, mas também em questões organizacionais críticas para gerenciar o risco de transformação. A promulgação de uma estratégia de pesquisa de pulso com medição trimestral ou mesmo mensal pode permitir intervenções proativas de mudança.
- Intervenções que atendam às necessidades de engajamento dos funcionários durante a mudança. Nossas análises identificaram quatro temas-chave que são importantes para os funcionários que passam por mudanças:

Conexão

Os funcionários querem uma conexão pessoal com os líderes e colegas de trabalho.

Carreira

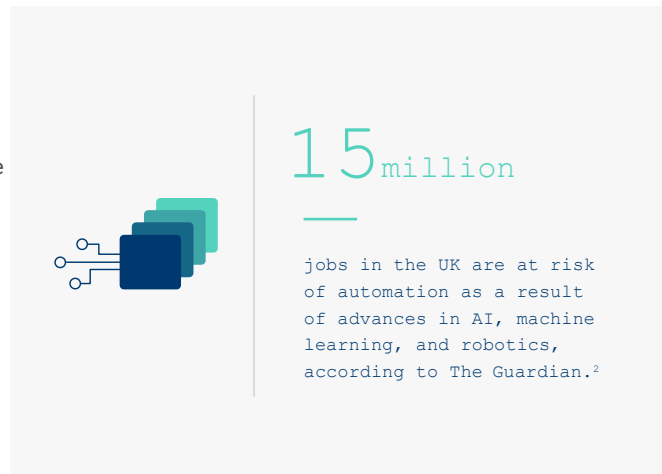
A necessidade de um caminho claro na carreira apareceu consistentemente em nossas análises.

Controle

Os funcionários quase sempre sentem alguma perda de controle com eventos de mudança.

Capacidade

A necessidade dos funcionários para a construção e desenvolvimento de habilidades é uma constante, mas assume maior importância em tempos de mudança.



- **Vá!** Com base em suas descobertas, desenvolva um plano de ação para cada unidade organizacional com responsabilidades claras. Deve soletrar, em termos muito concretos e comportamentais, as ações a serem tomadas, quem vai tocá-las, quem está supervisionando os esforços, quando a ação será tomada, lugar, quais recursos são necessários, quais os riscos existem, o que (se houver) restrições de tempo são impostas e como o sucesso será medido. A ação pode ser pequena no início – mas é extremamente importante, especialmente em tempos de mudança, que os funcionários vejam ações sendo tomadas. Conhecer seus agentes de mudança aqui também é fundamental
- **Reforçar.** Uma vez que sua organização implemente seus planos de ação, é fundamental garantir que os planos não percam força. Idealmente, o engajamento e o planejamento proativo se tornarão parte de sua cultura contínua através de discussões regulares. Este loop de feedback permite gerenciar a mudança existente da forma mais eficaz possível.

² Elliott, Larry, "Robôs ameaçam 15 milhões de empregos no Reino Unido, diz economista-chefe do Banco da Inglaterra," theguardian.com The Guardian, novembro de 2015.

Conclusão – Uma Oportunidade e um Risco

Independentemente do tipo de mudança, o grau em que os funcionários podem se conectar com sua organização, ver um futuro claro ou se esforçar em direção a objetivos organizacionais parece estar mais significativamente em risco durante eventos de mudança.

Sabemos que pode levar meses ou anos para os funcionários voltarem a se engajar depois de terem sido impactados negativamente por um evento de mudança. Também sabemos que o engajamento dos funcionários, e particularmente a porcentagem de funcionários altamente engajados, está positivamente correlacionada com maior desempenho e criação de valor de negócios. Esses achados sugerem que o engajamento dos funcionários é tanto uma oportunidade quanto um risco a ser gerenciado durante os tempos de transição.

By Ken Oehler

Contacts

Ken Oehler, Ph.D.

Senior Partner

Kincentric

Global Culture & Engagement Practice Leader

ken.oehler@kincentric.com

Sobre Kincentric

A Kincentric, uma empresa da Spencer Stuart, aborda o capital humano de forma diferente – ajudamos você a identificar o que impulsiona seu povo para que eles possam impulsionar o seu negócio. Anteriormente parte da Aon, nossas décadas de experiência em cultura e engajamento, avaliação e desenvolvimento de liderança e serviços de consultoria de RH e talentos nos permitem ajudar as organizações a mudar de dentro. E nossa rede global

de colegas, nossos insights comprovados e nossas tecnologias intuitivas nos dão novas maneiras de ajudar as organizações a desbloquear o poder das pessoas e equipes – promovendo mudanças e acelerando o sucesso. Para mais informações, visite kincentric.com.

Social Media @ KincentricCo

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@kincentric.com.