

CULTURA & ENGAJAMENTO

Conectado ao Engajamento

**Melhorando o
engajamento através
de melhores
contratações**

By Ken Oehler

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Introdução

Imagine um funcionário que está em uma situação de trabalho menos que estelar; Vamos chamá-la de Sally. Seu empregador está passando por uma grande mudança, que não está sendo comunicada muito bem aos empregados. A incerteza inspirou muita rotatividade, e seu gerente está preocupado, talvez um pouco abrupto, e não muito responsivo. Através de tudo isso, Sally continua a ser altamente engajada em seu papel – ela se esforça extra para fazer o trabalho bem feito e está disposta a mantê-lo até que as coisas se acalmem e melhorem. Por que? Agora considere Samuel. Ele está em sua organização há 18 meses. Ele é pago um pouco acima do mercado, está trabalhando para uma empresa que está tendo um bom desempenho, tem responsabilidades que se adequam à sua experiência, tem uma equipe que é motivada, e tem um líder que realmente se importa. Em suma, ele tem as condições que devem tornar mais fácil estar engajado. Mas ele não esteve nos últimos seis meses. A mesma coisa aconteceu em seu trabalho anterior. Não importava o que ocorresse, ele não conseguia manter o entusiasmo inicial que tinha sobre sua nova oportunidade.

O engajamento dos funcionários é um foco cada vez mais importante para os executivos. E sabemos por nossas pesquisas que um aumento de 5% no engajamento dos funcionários está ligado a um aumento de 3% na receita um ano depois. Globalmente, o engajamento dos funcionários atingiu 65% em 2015, e está se mantendo relativamente estável nos últimos anos, para um aumento de 1pp (66%) em 2019, de acordo com as tendências da Kincentric para 2019 no Engajamento Global de Funcionários. Isso significa que os funcionários, agora mais do que nunca, provavelmente trarão todo o seu eu para o trabalho e abraçarão os três componentes do engajamento: que eles dirão coisas boas sobre a empresa e sua liderança, que estão dispostos a ficar e que se esforçarão para fazer o seu melhor.





Se as organizações fizerem um bom trabalho em selecionar as pessoas certas, eles vão ter engajamento por mais tempo mais facilmente

À luz do nosso modelo de engajamento de funcionários, podemos ser tentados a pensar que Sally está em negação ou desconhece o caos ao seu redor; algum tipo de anomalia de engajamento. Mas o que realmente se resume é personalidade.

A pesquisa da Kincentric descobriu que a personalidade de um funcionário - os traços inatos que os tornam quem eles são - desempenha um grande papel no quão engajados eles estarão no trabalho, não importa a situação. Sally e outros como ela estão preparados para o engajamento.

A contratação é, geralmente, uma alavanca não examinada na gestão do engajamento. Há algumas pessoas que são inerentemente ligados ao engajamento em uma grande variedade de ambientes, mesmo aqueles com desafios organizacionais. Se as organizações fizerem um bom trabalho em selecionar as pessoas certas, elas terão engajamento por mais tempo mais facilmente. Os líderes têm a oportunidade de alinhar avaliação e seleção com engajamento para impulsionar e proteger o engajamento em toda a organização.

A economia dessa estratégia também é fortemente apoiada. O custo de uma seleção pode ser trivial — tão baixo quanto US\$ 5 a US\$ 25 por candidato. Agora imagine o custo de tentar engajar alguém que está ativamente desengajado. Boa sorte!

Este white paper analisará o papel dos traços de personalidade no engajamento, como a contratação para engajamento cria vantagens para sua organização e como combinar suas práticas de contratação com suas metas de engajamento para impulsionar o desempenho de elite.

Como a personalidade afeta o engajamento

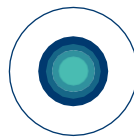
É importante entender que algumas pessoas estão predispostas a se engajar e que outras simplesmente não podem ser engajadas, não importa o quanto as pessoas ao seu redor (ou seus empregadores) tentem. No entanto, os traços de personalidade que Sally tem que a tornam "ligada ao engajamento", não importa a situação, aparecerão em testes de personalidade pré-contrato. O mesmo vale para os traços de personalidade que tornam um desafio para Samuel para se manter engajado.

Existem três características em particular que contribuem para a inclinação de um funcionário para o engajamento entre empregos e organizações:



Positividade

Essa característica estabelece um nível básico de otimismo na perspectiva de uma pessoa. Para alguém rico em positividade, é provável que eles digam coisas positivas sobre sua organização, vejam um futuro que valha a pena ficar por perto e tenham o otimismo necessário para investir sua energia discricionária, mesmo em ambientes menos ideais.



Cooperativismo

Cada um de nós tem seu próprio nível de vontade de trabalhar com outras pessoas e uma crença no valor de trabalhar juntos. Pessoas com alto nível de cooperativismo pensam no trabalho como um exercício social, e muitas vezes procuram maneiras de se dar bem diante do conflito. Por outro lado, alguém que prefere trabalhar por conta própria pode ter forte engajamento em suas tarefas ou trabalho, mas pode ter dificuldade em se conectar e se envolver em equipes compartilhadas ou objetivos organizacionais.



Direcionado

Todos nós temos alguma motivação intrínseca para fazer o nosso melhor em nosso trabalho, mas esse nível de motivação é diferente para todos. Isso se traduz em engajamento através da virtude pura de querer fazer o melhor em tudo o que pudermos: Esta é a definição de investir esforço discricionário. Isso não significa que alguém com menos direcionamento é um preguiçoso; que o funcionário pode ser mais criterioso sobre onde eles aplicam seu direcionamento

Todo mundo tem essas características embutidas em sua personalidade; todos nós temos níveis diferentes deles. Em geral, cerca de 25% das pessoas são consideradas "altas" em um dado traço, e outros 25% são considerados acima da média.

Como a personalidade afeta o engajamento

Embora essas características sejam bons preditores de engajamento, não basta avaliar candidatos, escolher os com os mais altos níveis dessas características e pensar que você está feito. Cada uma das características que contribuem para o engajamento é positiva, mas isso não significa que empilhar suas equipes com pessoas com apenas os níveis mais altos absolutos dessas características é a melhor maneira de abordar o engajamento. Eis o motivo:

Diversidade é sempre a melhor



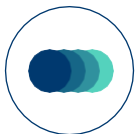
É melhor ter pessoas com uma variedade de personalidades em uma equipe. Alguém com menor positividade, cooperativismo médio e alto direcionamento pode ser engajado como alguém com alta positividade, menor cooperabilidade e direcionamento médio. O cuidado é contratar o "inatacável". Pessoas abaixo da média em todas as três características são improváveis de serem engajadas em situações. Assim como ao avaliar habilidades e se adequar a um papel, a engajamento deve ser um fator-chave na decisão geral de contratação.

Engajamento pode depender do contexto



Assim como muito de uma característica pode distorcer a perspectiva de alguém, os traços que predizem engajamento provavelmente serão diferentes dependendo do papel. E embora esses traços sejam críticos entre papéis e organizações, há também uma série de características importantes para papéis específicos e dentro de culturas organizacionais específicas. Por exemplo, em funções gerenciais, indivíduos altamente ambiciosos — aqueles que prosperam em metas desafiadoras e subindo na carreira — tendem a ser mais engajados. A cultura da sua empresa também pode determinar características que promovam o engajamento ou objetivos organizacionais.

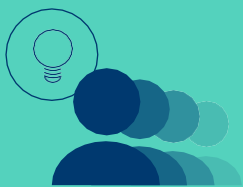
Engajamento é uma ação em andamento



O poder de avaliar as pessoas para a probabilidade de estarem engajados é usar essas informações para "empilhar o baralho" através da contratação e, em seguida, engajar ativamente os funcionários em suas funções. Você pode usar essas avaliações para identificar pessoas que provavelmente se engajarão e permanecerão engajadas, e eliminar aqueles que provavelmente não lhe darão o seu melhor em seu trabalho, através de avaliações contínuas antes e depois de contratar, discernindo sobre onde eles aplicam seu direcionamento.

No caso de Sally (e outros como ela), ela tem uma mistura desses traços que a torna inerentemente engajada. Também é importante notar que "engajamento" é um contínuo e não uma condição binária. Algumas pessoas (uma pequena porcentagem) estarão engajadas não importa o que aconteça. Outros, como Samuel, serão desconectados, não importa o que aconteça. O resto cai em algum lugar no meio. A menos que sua organização tenha uma marca de emprego incrível, você provavelmente não será capaz de selecionar apenas aqueles que se enquadram na categoria engajado-não-importa-o-que-haja. O poder na avaliação do engajamento é que você pode eliminar rapidamente aqueles que não podem ser engajados e avançar aqueles que são mais propensos a se envolver.

Como a contratação com engajamento cria vantagens organizacionais



Ao avaliar e selecionar líderes, seus gerentes de contratação devem entender que, em alguns casos, um resultado melhor de "engajamento" pode ser mais desejável do que habilidades específicas.

Um colaborador engajado como Sally é mais propenso a fazer três coisas no curso do emprego em sua organização.

- Quando as pessoas estão engajadas, elas são mais propensas a dizer coisas boas sobre sua organização e liderança. Isso, por sua vez, pode espalhar engajamento em toda a organização à medida que os funcionários influenciam as perspectivas e atitudes de seus pares.
- Os funcionários são mais propensos a permanecer quando são contratados, então a rotatividade diminui e os custos de recrutamento e treinamento caem.
- Os funcionários que estão engajados se esforçam para fazer o seu melhor, para ir além, mesmo em tarefas diárias.

Combinar avaliação e seleção com sua estratégia de engajamento de forma holística aumenta os melhores esforços de ambos, dando-lhe a capacidade de encontrar pessoas como Sally que provavelmente estarão engajadas não importa o que aconteça em sua organização e, em seguida, trazer esse engajamento para fora uma vez que eles são empregados.

Algumas das vantagens desta abordagem incluem:



Melhorando o engajamento mais rapidamente

A pesquisa da Kincentric descobriu que os esforços de uma organização afetam cerca de 75% do engajamento de qualquer funcionário a qualquer momento. Até agora, o resto - que os outros 25% - era um mistério para os empregadores e os especialistas em RH encarregados de gerenciar o engajamento. E isso significava que, mesmo se seus esforços de eram de primeira linha, ainda haveria uma lacuna entre seus esforços e o quão engajada uma pessoa pode estar em sua organização.

A contratação para engajamento maximiza o impacto de sua estratégia, trazendo pessoas já inclinadas ao engajamento a bordo e alcançando-as mais plenamente com seus esforços.



Selecionando Líderes Engajadores

Quão importante é encontrar "Líderes Engajadores" que estão dispostos a engajar outros. Muitas vezes, pessoas que são tecnicamente dotadas ou

que se destacam por causa de suas habilidades são escolhidos para liderar equipes e departamentos quando eles realmente não têm muito conhecimento de como gerenciar ou liderar. Sabemos que os líderes engajadores são

vital para o engajamento de suas equipes e diretos, e que os líderes que são altamente engajados podem ajudar a tornar o engajamento um efeito "cascata" em toda uma organização. Ao avaliar e selecionar líderes, seus gerentes de contratação devem entender que, em alguns casos, um resultado melhor de "engajamento" pode ser mais desejável do que habilidades específicas. As personalidades dos líderes são um dos pontos de alavancagem mais fortes que uma organização pode usar para engajar funcionários, então escolher pessoas que estão prontas para engajar outros, assim como tecnicamente talentosas, pode ajudar a aumentar o engajamento de grupos de funcionários a longo prazo.

Como a contratação para engajamento cria vantagens organizacionais



Estabelecendo decisões de contratações sustentáveis

A contratação muitas vezes requer uma abordagem apenas de habilidades. E, embora as habilidades técnicas sejam importantes, elas não indicam se alguém tem uma visão positiva - ou mesmo gosta do que faz e quer dar tudo de si. Quando você expande sua avaliação de candidatos para incluir suas predisposições, estilo e traços de personalidade, você tem uma imagem muito mais clara de se eles terão sucesso plenamente em seu novo papel, sendo engajados enquanto trabalham. Ao determinar se um candidato está conectado ao engajamento, suas decisões de contratação se tornarão mais sustentáveis à medida que seus funcionários 'falam' coisas boas sobre a empresa, 'permanecem' com a empresa e 'Esforçam-se' para fazer melhor.



Criando uma cultura de engajamento

Entender que as pessoas podem ser conectadas ao engajamento, que você pode avaliar a inclinação de alguém ao engajamento e que você pode escolher essa pessoa ao contratar ajuda a criar uma abordagem perfeita que usa a contratação de si mesma como uma alavanca de engajamento tanto quanto recompensas, proposta de valor, oportunidades de carreira e desenvolvimento.

Essa abordagem, então, constrói uma cultura de engajamento à medida que novos contratados que estão predispostos a engajamento são expostos aos seus esforços de engajamento contínuos. O ciclo "virtuoso" resultante promove comportamentos engajadores que estão em andamento e não simplesmente um item de ação uma vez por ano.

O alto engajamento de Sally pode ser o resultado de uma contratação de sorte de seu empregador - gerentes de contratação podem tê-la contratado por suas habilidades e experiência e não sabiam nada sobre sua inclinação inerente a ser engajada. Mas as organizações que querem criar intencionalmente uma cultura de engajamento devem contratar pessoas que possam ser engajadas. Quanto maior a organização, mais importante essa avaliação para o engajamento se torna. Os empregadores podem preparar suas forças de trabalho para o sucesso, avaliando e selecionando funcionários que já estão preparados para o engajamento, que estão prontos para se esforçar na organização e que não deixarão que os contratemos os segurem.

How Hiring for Engagement Creates Organizational Advantages



Estabelecer um loop de feedback

A inserção de suas práticas de avaliação e seleção em seus esforços de engajamento visa aumentar a participação do engajamento ao longo do tempo, à medida que você descobre idéias diferentes sobre o ciclo de vida dos funcionários. É uma mudança sistêmica que enche sua organização com funcionários engajados por meio de seleção e retenção - e atrito daqueles que não estão engajados - enquanto ajuda a aumentar o engajamento dos funcionários que já estão lá. Através de tudo isso, a medição regular dos níveis, características e ações de engajamento fornecerá informações que gerentes e líderes podem usar para melhorar os atuais esforços de engajamento.



Quebrando barreiras de RH

Um dos desafios que muitas organizações terão que enfrentar são as facções isoladas que são comuns aos departamentos de RH. Fazê-los trabalhar juntos pode não ser fácil, mas uma estratégia de liderança estabelecida no nível C os ajudará a entender que eles provavelmente já estão fazendo grande parte do trabalho em avaliação, medindo esforços de intervenção de engajamento. Eles só precisam de alguém com uma visão holística para fazê-los puxar na mesma direção. Há uma tradição de contratar para habilidades e, em seguida, para engajar funcionários; agora é hora de mover o engajamento para a coluna "contratar para" também.

Simplesmente contratar um monte de funcionários como Sally não estabelecerá uma cultura de engajamento em sua organização. Se você contratar pessoas altamente motivadas e positivas e configurá-las com equipamentos ruins e perspectivas de carreira insatisfatórias, seus esforços de avaliação e seleção serão desperdiçados. Há um limite para o que até mesmo a pessoa mais positiva possa suportar e ainda permanecer engajada; para aproveitar o potencial exponencial de alguém que está conectado ao engajamento, você precisa engajá-los depois de contratá-los. Comprometa-se com estratégias de longo prazo que levem as pessoas como Sally a aproveitarem suas características, pontos fortes e habilidades para crescer e reforçar a cultura de engajamento nas bases que você já construiu.

Como combinar Contratação e Engajamento

Avaliação, seleção e engajamento estão convergindo de uma forma nunca vista antes. Como tal, essa combinação exigirá que as organizações dêem uma nova olhada em como eles encontram funcionários como Sally para trabalhar em sua organização, como eles os engajam quando estão lá e como sua estratégia de talentos deve abordar esse novo entendimento. Muitas vezes, as organizações se preocupam com táticas estreitas ou soluções pontuais, em vez de entender a contratação e o engajamento como uma estratégia integrada.

Como resultado, o engajamento — seja dos funcionários atuais ou da predisposição de medição dos candidatos — não pode ser um problema apenas de RH. É hora das organizações construírem uma estrutura na qual possam tomar plena vantagem das tecnologias disponíveis para eles contratarem e construírem engajamento. Veja como começar:



Tornar a criação de uma cultura de engajamento uma prioridade estratégica

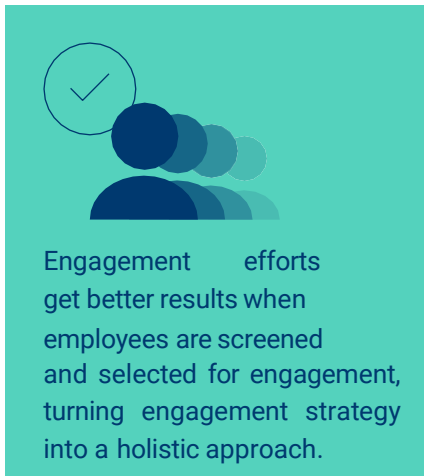
Há chances são de que sua organização já tenha uma abordagem clara para contratação e engajamento, e seus líderes e talvez até mesmo gerentes provavelmente tenham uma boa idéia de como o engajamento é importante. Agora é a hora de torná-lo uma prioridade para sua organização. Seu CEO, diretor de recursos humanos ou diretor de talentos deve possuir essa estratégia para garantir que todos estejam na mesma página e entendam as apostas. Torná-la uma prioridade de nível C ajudará a garantir que se torne uma prioridade máxima.



Incorpore sua estratégia de engajamento com sua estratégia de talento

Seu diretor de recursos humanos deve assumir a liderança na integração de avaliação, seleção, engajamento e liderança. Muitas vezes, as organizações veem as estratégias de engajamento e talento como questões separadas, e podem assumir que, por estarem avaliando e selecionando para o engajamento, elas podem discar para trás os esforços para engajar os funcionários atuais. Avaliar e selecionar para engajamento torna os esforços de engajamento de seus funcionários mais eficazes e poderosos, mas apenas se sua organização os integrar.

Conclusion



For years, engagement has been seen as something that could be managed only when a candidate became an employee. Strategies focused on hiring for skills and then starting from scratch to engage the employees you have. That’s missing a critical component in the engagement equation.

Imagine your organization eliminating people like Samuel from the hiring pool and doubling or tripling the number of people like Sally – people predisposed to be engaged no matter what. Assessing and selecting candidates based on their ability to be engaged is that important part of the equation. Engagement efforts get better results when employees are screened and selected for engagement, turning engagement strategy into a holistic approach. To do so, you’ll need a partner who has the technology and know-how to make your engagement strategy more powerful than ever before, through assessing and selecting for engagement.

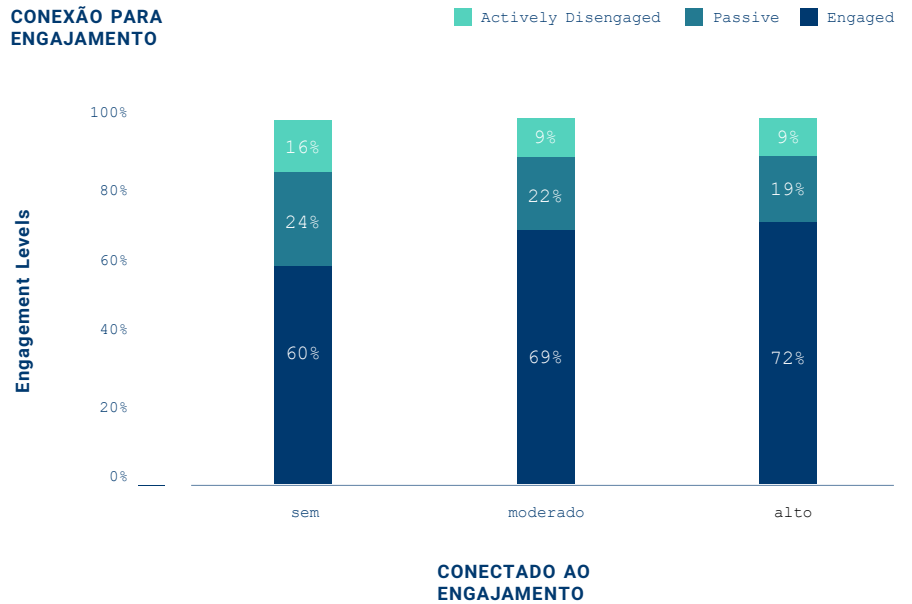
How Kincentric Can Help

Many organizations can help you assess your candidates. Many others can help you measure and work to improve employee engagement levels. Only Kincentric can help you take a holistic, global approach to building the ideal workforce for your organization. We understand that elite results require extraordinary talent. We can help you build that talent from assessing candidates, building strong leaders, engaging employees, and supporting this with the right human capital strategy. To learn more about Kincentric’s capabilities, please contact the author listed on the contacts page.

Apêndice: Estudo de Caso

Uma empresa farmacêutica global que enfrenta um ambiente em rápida mudança necessita aumentar o engajamento da força de trabalho para gerenciar uma transformação de negócios e revigorar a inovação. Em um estudo de 2 anos, os líderes descobriram que poderiam aumentar o engajamento para 69% entre os profissionais em início de carreira, contratando apenas indivíduos pelo menos moderadamente ligados ao engajamento (predispostos à positividade, unidade e colaboração). Ao se concentrar nesses candidatos "conectados", a probabilidade de um funcionário ser desligado foi reduzida em 43% e a probabilidade de funcionários serem contratados aumentou em 15%. Com base em nossa pesquisa, a melhora líquida de 9 pontos no engajamento para 69% coloca a empresa acima da média e se traduz em um crescimento de 5 pontos na receita.

CONEXÃO PARA ENGAJAMENTO



Contatos

Ken Oehler, Ph.D.

Senior Partner

Kincentric

Global Culture & Engagement Practice Leader

ken.oehler@kincentric.com

Special Thanks

We would like to thank **Anthony Boyce, PhD**, for his insight into this article.

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.