

RETENÇÃO

JOB SATISFACTION

Executive Survey:

WHAT DRIVES EXECUTIVES' ENGAGEMENT?

Main Findings

MOTIVAÇÃO

RACIONAL

EMOCIONAL

ENGAGEMENT

JOB SATISFACTION

ENGAGEMENT

EMOCIONAL

JOB SATISFACTION

RETENÇÃO

“People don’t care [...] until

RACIONAL

MOTIVAÇÃO

EMOCIONAL

ENGAGEMENT

JOB SATISFACTION

MOTIVAÇÃO

RACIONAL

JOB SATISFACTION

EMOCIONAL

they know how much you care.”

John C. Maxwell

EMOCIONAL

RETENÇÃO

JOB SATISFACTION

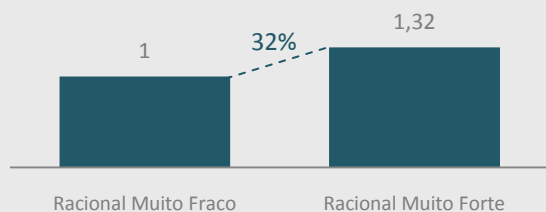
Contextualização

A crise de 2009 obrigou as empresas a tomarem decisões que poderão condenar a sua capacidade de atrair e reter talentos no presente e no futuro. Passada a crise é hora de aprender com os erros, é hora de redesenhar as políticas organizacionais, é hora de perceber o papel fulcral que as pessoas ocupam no alcance dos objectivos estratégicos, na satisfação dos clientes e na criação de valor. Contudo, a complexidade do tema não se limita a atrair e reter talentos, é preciso motivá-los, satisfazê-los e convencê-los a entregarem à empresa o seu melhor contributo, o seu melhor talento. É neste cenário que surge “*What Drives Executives’ Engagement?*”, um *survey* que contou com 129 respostas de executivos portugueses, distribuídos pelos vários ramos de actividade e com diferentes níveis de responsabilidade, um estudo sobre o emocional e o racional da relação colaborador - empresa, sobre a motivação e a satisfação, um estudo que pretende revelar o que realmente alavanca o *engagement* dos colaboradores portugueses.

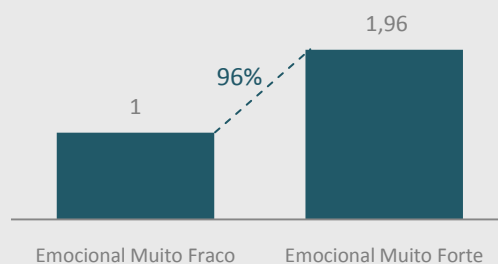
Engagement: Engagement Emocional e Racional em Portugal

O *Engagement* reflecte o envolvimento, a intensidade do compromisso que os indivíduos assumem com alguém ou com uma organização¹, estando directamente correlacionado com o nível de *performance*. O *Engagement* pode advir de duas origens: Racional ou Emocional². A origem Racional está relacionada com o que o colaborador percepção que vai beneficiar por colaborar com determinada organização. Por sua vez, o envolvimento Emocional prende-se ao quanto acredita no seu trabalho e tem orgulho em pertencer à sua equipa.

Impacte no *Engagement* Emocional devido ao aumento do Racional



Impacte no *Engagement* Racional devido ao aumento do Emocional



Leitura: Quando se passa de um *Engagement* Racional Muito Fraco para um Muito Forte o *Engagement* Emocional aumenta 32%, já quando se passa de um Emocional Muito Fraco para Muito Forte, o *Engagement* Racional aumenta 96%.

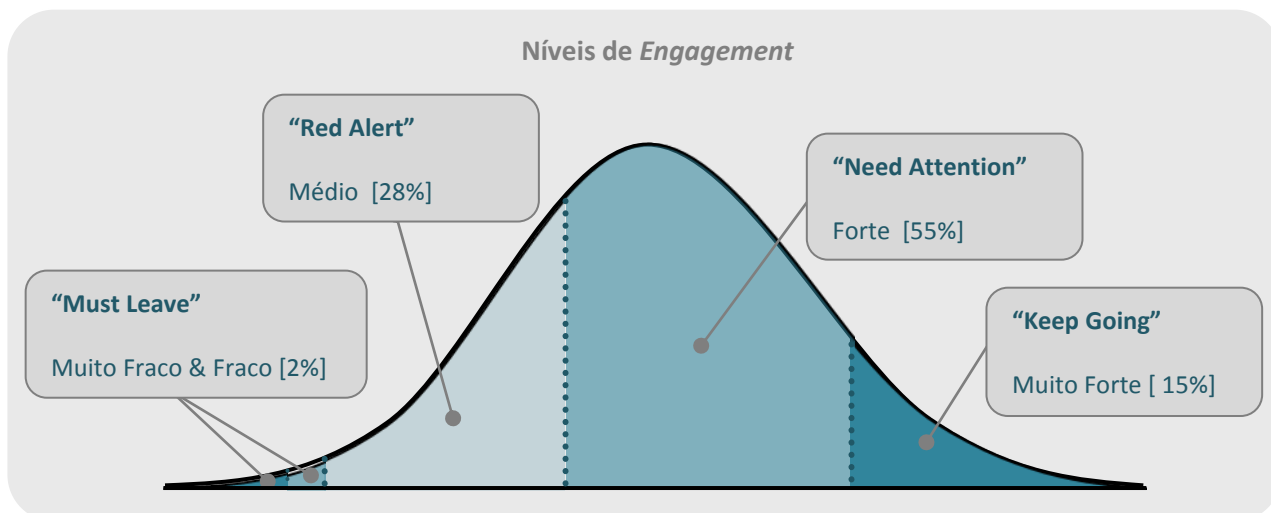
a reter...

Se um colaborador tem um *Engagement* Racional muito forte é muito provável que tenha um Emocional, também muito forte. Para cada aumento de 10% do *Engagement* Emocional, o Racional aumenta também 10%.

¹ Little, Beverly, “Employee Engagement: Conceptual Issues”, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts (2006)

² Cf. “Driving Employee Performance and Retention Through Engagement - A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Employee Engagement Strategies”, Corporate Leadership Council (2004); Armstrong, Michael, “Human Resource Management Practice”, 10th Edition, Kogan Page (1977); “Ten Steps to Creating Engaged Workforce”, Towers Perrin (2006)

Engagement: Níveis de Engagement em Portugal



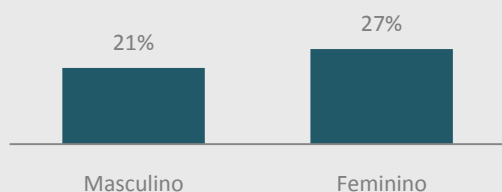
a reter...

83% dos colaboradores (“Red Alert” e os “Need Attention”) precisam de orientação e acompanhamento. É urgente perceber o que lhes falta para que consigam alcançar níveis de *Engagement* e, consequentemente, de *performances* superiores.

Engagement: Serão as Características Demográficas Bons Preditores?

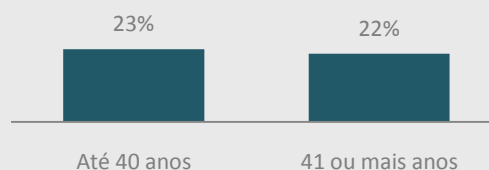
GÉNERO

Nível de Engagement Muito Elevado



IDADE

Nível de Engagement Muito Elevado



a reter...

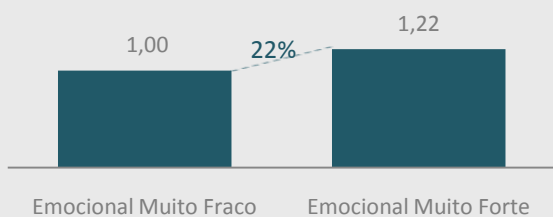
A diferença entre grupos (homens e mulheres, indivíduos com Menos de 40 anos e com Mais de 40 anos) para o nível de *Engagement* Muito Elevado não é estatisticamente significativa, pelo que podemos afirmar que o nível de *Engagement* não depende destas variáveis demográficas.

³ Cf. “Driving Employee Performance and Retention Through Engagement - A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Employee Engagement Strategies”, Corporate Leadership Council (2004); “Employee Engagement - What’s Your Engagement Ratio?”, Gallup Consulting (2008); “Ten Steps to Creating an Engaged Workforce-Key European Findings”, Towers Perrin HR Services (2006)

Motivação: Impacte no *Engagement*

Motivação é a razão que justifica o acto, o ímpeto que leva à acção. Motivação no ambiente empresarial consiste na criação de impulsos que levam as pessoas a elevadas *performances* e ao alcance dos objectivos organizacionais⁵. *Engagement* não só engloba Motivação como vai mais longe, pois compreende não só os impulsos motivacionais da empresa em relação ao colaborador, como também engloba a relação bilateral entre colaborador-empresa⁶.

Impacte na Motivação devido ao aumento do *Engagement* Emocional



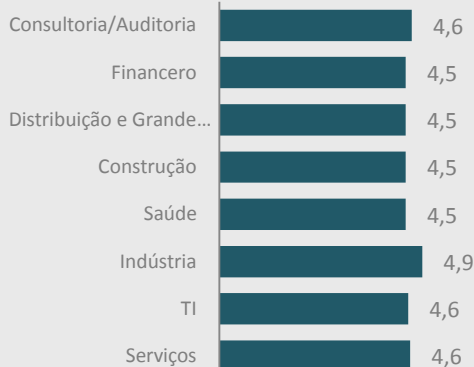
a reter...

O nível de Motivação só está fortemente correlacionado com o *Engagement* Emocional. Este resultado contraria abordagem corrente das empresas às políticas motivacionais que são sempre estritamente associadas a sistemas de compensação e benefícios, ou seja, centrando-se apenas no *Engagement* Racional.

Leitura: as pessoas que têm um *Engagement* Emocional Muito Forte têm níveis de Motivação em média 23% superiores do que os que têm um *Engagement* Emocional Muito Fraco.

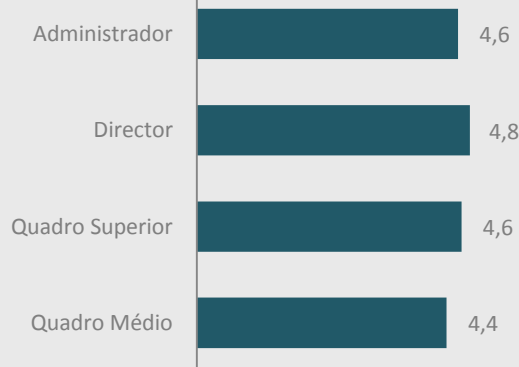
Motivação: Impacte no *Engagement*

Nível de Motivação



Leitura: a média do nível de Motivação para a área de Consultoria/Auditoria é de 4,6, numa escala de 1 a 5, em que 5 representa Muito Motivado.

Nível de Motivação



Leitura: a média do nível de Motivação para os Administradores é de 4,6, numa escala de 1 a 5, em que 5 representa Muito Motivado.

a reter...

O nível de Motivação não depende do Sector de Actividade nem da Posição ocupada, depende sim das empresas e das suas políticas.

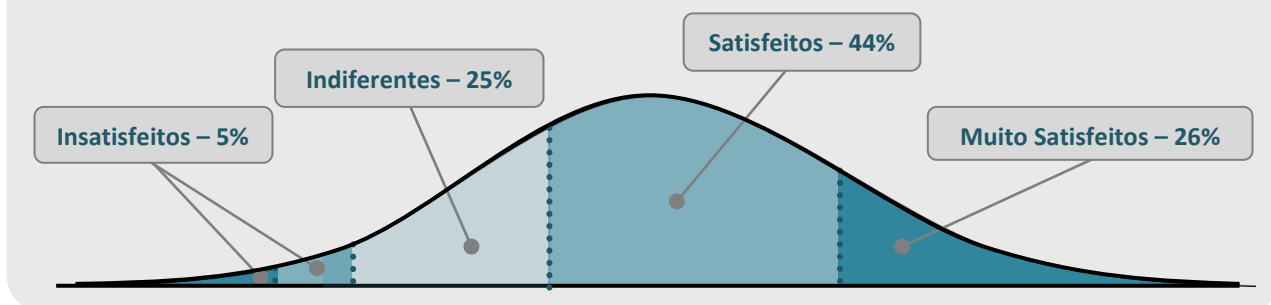
⁵ Cf. Armstrong, Michael, "Human Resource Management Practice", 10th Edition, Kogan Page (1977)

⁶ Cf. Little, Beverly & Little, Philip, "Employee Engagement: Conceptual Issues", Journal of Organizational Culture (2006)

Job Satisfaction: Realidade Portuguesa

O termo *Job Satisfaction* traduz o que o colaborador sente não só em relação à organização que representa, mas também em relação às várias dimensões do seu trabalho⁷. Enquanto que a Motivação engloba todos os impulsos da empresa para induzir no colaborador um determinado comportamento, Satisfação surge como a outra face da moeda, pois traduz a medida em que o colaborador está satisfeito com estes mesmos impulsos.

Níveis de Job Satisfaction

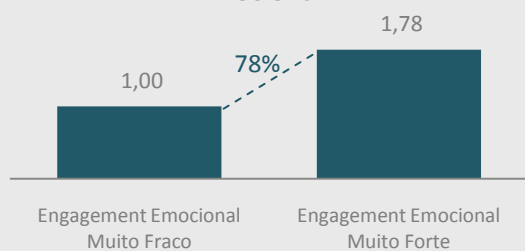


a reter...

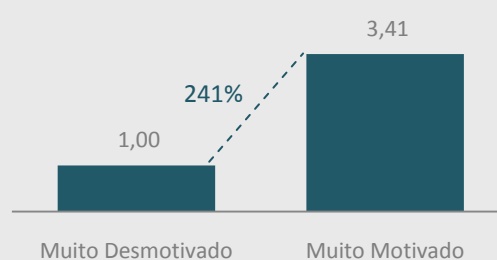
30% dos colaboradores estão Insatisfeitos ou são Indiferentes, as empresas têm que se centrar nestes indivíduos para perceberem quais os factores de descontentamento, com vista a eliminá-los e alavancar a satisfação global dos seus colaboradores.

Job Satisfaction: Impacte do Engagement e da Motivação

Impacte na Satisfação devido ao aumento do Nível de Engagement Emocional



Impacte na Satisfação devido ao aumento do Nível de Motivação



Leitura: as pessoas que têm um *Engagement* Emocional Muito Forte têm um nível de Satisfação, em média, 78% superior do que os que têm em *Engagement* Emocional Muito Fraco.

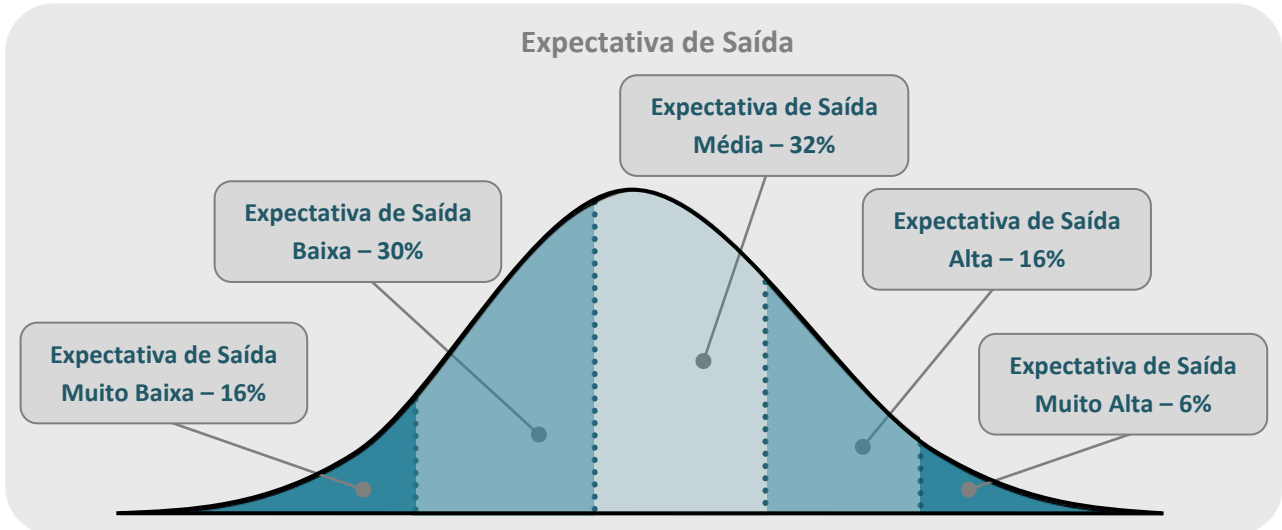
a reter...

Movendo os colaboradores de um *Engagement* Emocional Muito Fraco para um Muito Forte, o nível de Satisfação aumenta 78%. Por outras palavras, para cada aumento de 10% no *Engagement* Emocional o Nível de Satisfação aumenta em média 8%.

⁷ Cf. Spector, Paul E., "Job Satisfaction – Application, Assessment, Causes and Consequences", ATB (1997)

Expectativa de Saída: Realidade Portuguesa

Hoje em dia, o conceito de emprego para a vida simplesmente já não existe. Os indivíduos abandonam as organizações e vão à procura de novas oportunidades, de projectos mais desafiantes e saem com o objectivo de crescerem tanto a nível pessoal como profissional. É neste contexto que as políticas de retenção ganham especial relevo.

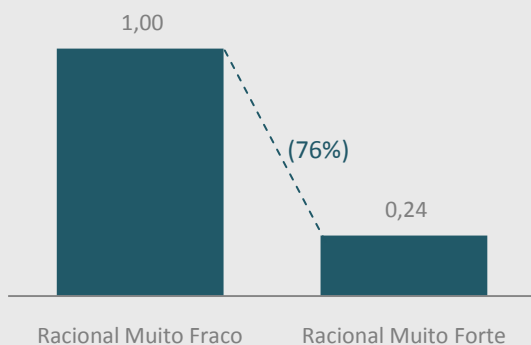


a reter...

As pessoas estão mais abertas à saída pelo que em termos de políticas de retenção, o desafio das empresas é, agora, muito maior.

Expectativa de Saída: Impacte do *Engagement*, da Motivação e do Nível de Satisfação

Impacte na Expectativa de Saída devido ao aumento do *Engagement* Racional



a reter...

Para reter o talento as empresas têm que oferecer pacotes de benefícios e oportunidades de desenvolvimento competitivos (*Engagement* Racional), mas quando se trata de motivar, o principal driver é o *Engagement* Emocional.

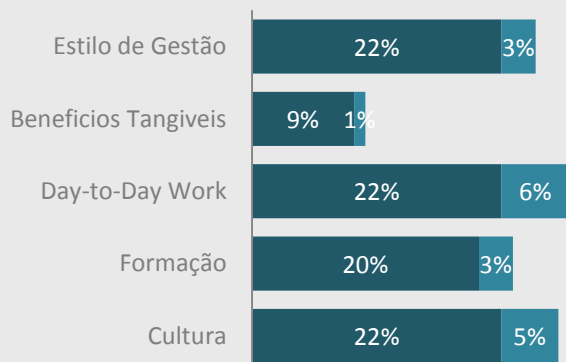
Para cada aumento de 10% no *Engagement* Racional, a Expectativa de Saída diminui 8%.

Leitura: as pessoas que têm um *Engagement* Racional Muito Forte têm uma Expectativa de Saída em média 76% inferior do que as que têm um Racional Muito Fraco.

Impacte das 5 Dimensões Tradicionais da GRH no *Engagement*

Após percebermos que o *Engagement* Racional e Emocional são a base da Motivação, Satisfação e da Expectativa de Saída, levanta-se a derradeira pergunta: o que poderão fazer as empresas para exponenciar o *Engagement*? Que políticas poderão executar e em que sentido? É com o intuito de responder a esta questão que a Alter Via assumiu, à imagem dos estudos internacionais⁸, 5 tradicionais dimensões da GRH: Estilo de Gestão, Benefícios Tangíveis, *Day-to-Day Work*, Formação e Oportunidades de Desenvolvimento e Cultura Empresarial. O objectivo é perceber o impacto de cada um destes *drivers*, de modo a que consigamos detectar que medidas serão potenciadoras do nível de *Engagement*.

Impacte no *Engagement* Racional/Emocional



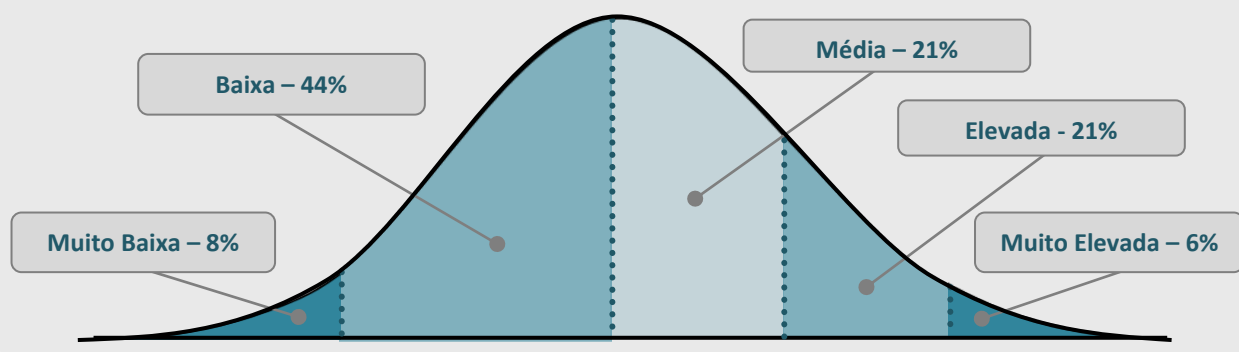
a reter...

O *Engagement* Racional é, em média, 6 vezes mais influenciado pelas dimensões da GRH do que o Emocional. Como as 5 dimensões analisadas são onde as empresas mais investem, podemos concluir que ainda há um longo caminho a percorrer para que as políticas de GRH das empresas consigam abarcar todas as dimensões que explicam a influência do comportamento humano nas organizações.

Leitura: para cada nível que a categoria Estilo de Gestão sobe na opinião dos colaboradores, verifica-se em média um aumento de 22% no *Engagement* Racional.

Importância das Políticas Motivacionais para as Empresas Portuguesas

Importância que as organizações atribuem às Políticas Motivacionais



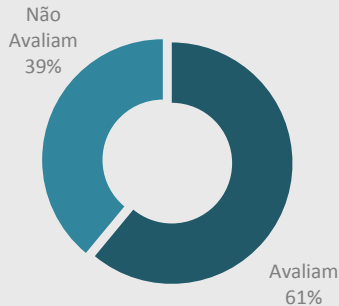
a reter...

Atendendo que os níveis de Motivação e Satisfação eram bastante elevados, seria de esperar que a média da importância atribuída às Políticas Motivacionais fosse mais alta.

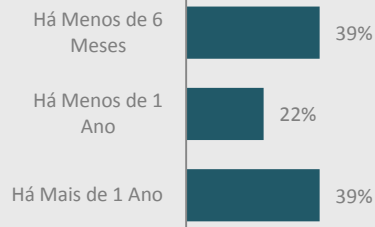
⁸ "Driving Employee Performance and Retention Through Engagement - A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Employee Engagement Strategies", Corporate Leadership Council (2004); "What does employee engagement look like?", The Business Communicator (2005)

Importância das Políticas Motivacionais para as Empresas Portuguesas

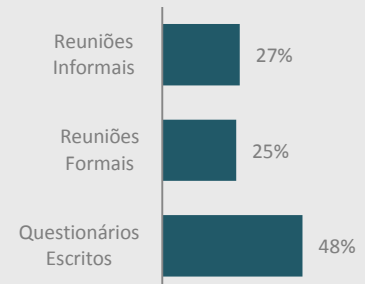
Empresas que avaliam ou não o Nível de Satisfação



A última vez que estas empresas avaliaram a Satisfação dos seus colaboradores



Método utilizados para a avaliação



Leitura: 39% das empresas não avaliam o nível de Satisfação dos seus colaboradores.

a reter...

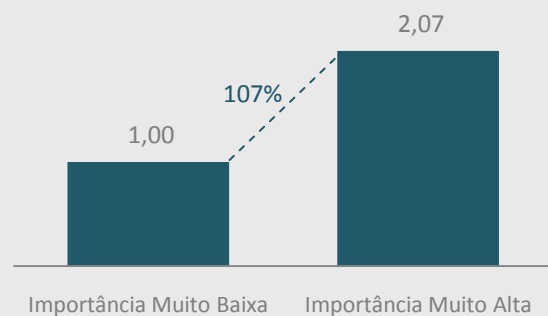
Das empresas que investem, que dão importância à mensuração e alavancagem dos factores motivacionais, 83% fez uma avaliação nos últimos 6 meses e 53% costuma utilizar os questionários escritos para esta avaliação.

Importância das Políticas Motivacionais: Impacte no *Engagement*

Impacte no *Engagement* Emocional devido ao aumento da Importância das Políticas Motivacionais



Impacte no *Engagement* Racional devido ao aumento da Importância das Políticas Motivacionais



Leitura: as empresas que atribuem uma Importância Muito Alta às Políticas Motivacionais alcançam níveis de *Engagement* Emocional em média 10% superiores às que atribuem uma Importância Muito Baixa.

a reter...

O impacte do investimento num sistema capaz tanto de medir, como de encontrar as causas de insatisfação, poderá reduzir a Expectativa de Saída no máximo em 72%.

Para reflectir...

Tanto Herzberg como Maslow já falavam dos factores motivacionais⁹, das necessidades de estima e realização pessoal¹⁰ há mais de 50 anos atrás, contudo, as empresas continuam apenas focadas em políticas de compensação, acreditando que a lealdade e o empenho dos coladores estão à venda.

Os resultados deste estudo deixaram claro que o compromisso emocional vai para além das dimensões que a GRH tradicionalmente assume. Estudos internacionais apontam como principais *drivers* factores como a autonomia na tomada de decisão, o incentivo à excelência e o propósito inspirador que justifica moralmente e existencialmente a actividade profissional¹¹. É reconhecendo a importância do vínculo emocional no seio das organizações, que a Alter Via irá lançar no princípio do próximo ano outro estudo dedicado apenas ao *Engagement* Emocional. Este tentará essencialmente perceber que papel poderão ter as empresas na alavancagem da motivação e satisfação dos seus colaboradores.

Quantos mais anos e quantos mais talentos as empresas precisam perder para perceberem que o problema não está nas pessoas, mas sim na sua fraca capacidade de conquistar a sua lealdade? A única forma de superar este cenário é mostrar um interesse contínuo e genuíno, é tentar perceber o que os seus colaboradores realmente precisam, o que os motiva, o que os fará ficar, é estabelecer laços e vínculos estáveis e duradouros.

Nesta nova década, é imperativo tornar o desenvolvimento das pessoas a principal preocupação, investindo numa relação de lealdade de parte a parte, onde o colaborador sabe que é ouvido e onde os seus interesses e paixões são tidos em conta, porque no fundo, a única coisa que as empresas precisam perceber é que a lealdade e empenho dos colaboradores existem na medida da lealdade e do empenho que empresa mostra para com eles.

⁹ Cf. Herzberg, Frederik, & Mausner, Bernard, "The Motivation to Work", Transaction Publishers

¹⁰ Cf. Maslow, Abraham, Motivation and Personality, Harper & Row, Publishers, Inc.(1954)

¹¹ Cf. Kenneth, W. Thomas, "The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement", Ivey Business Journal (2009)

A Equipa Alter Via

A Alter Via ajuda os clientes a criarem valor através das pessoas. A capacidade de inovar e a criação de uma relação de confiança com os clientes são os dois principais factores de vantagem competitiva por excelência no mundo pós-capitalista, e ambos só são possíveis através das pessoas, dos talentos das organizações. A Alter Via tem consciência disso e reúne as capacidades necessárias para colocar a sua empresa no trilho certo.



Ricardo Costa – *Partner* - Director da prática de *Consulting* da Alter Via

Experiência anterior: *Manager* de Desenvolvimento Organizacional (Grupo José de Mello), Director do Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Carreiras (Millenniumbcp), Director de Departamento de Formação (Caixa Seguros – Grupo CGD) e Director Executivo de Recursos Humanos (Capgemini).

É Professor Convidado da Escola de Pós-Graduação da U. Católica Portuguesa, tendo leccionado na Escola de Gestão do Porto e na Escola de Gestão & Negócios da U. Autónoma. É membro do Conselho Estratégico da Formação de Executivos da UCP, do Centro de Investigação em Educação e Psicologia da U. Évora e do Grupo de Trabalho sobre Capital Humano da SEDES. Autor de diversos livros sobre Gestão do Potencial Humano nas Organizações e do *blog* sobre Gestão do Talento – <http://mentesbrilhantes.wordpress.com>.

Em 2008 recebeu o Prémio RH – Gestor do Ano, RH Magazine.

Ricardo Costa é licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, é Mestre em Psicologia do Desenvolvimento Profissional e Doutorando em Psicologia.



Joana Pereira – Consultora

Joana Pereira já passou pelo Departamento de Consultoria e Planeamento de Negócios da PT Comunicações como consultora estagiária, pelo Centro de Empresas Centro, Sul e Ilhas do Banco BPI como assistente administrativa e pelo departamento de vendas da DOT ONE Digital Media como gestora comercial de espaços publicitários em redes multimédia.

Actualmente encontra-se a frequentar o *Master of Science in Business Administration* na Universidade Católica Portuguesa, onde conclui a sua licenciatura em Gestão e Administração de Empresas. Em 2008, participou no programa *Erasmus*, durante um semestre, na Universidade WU WIEN, em Viena de Áustria, encontrando-se actualmente na Índia, a frequentar o Goa Institute of Management.

RACIONAL

ENGAGEMENT

JOB SATISFACTION

RETENÇÃO

EMOCIONAL

ENGAGEMENT

EMOCIONAL

Alter Via – Consultoria no Recrutamento de Executivos, SA

Avenida Sidónio Pais n.º 16 – 5º Dto. 1050-215 Lisboa
Telefone: + 351 21 353 50 57 ■ Fax: +351 21 355 91 03
www.altervia.pt ■ geral@altervia.pt
Capital Social: 60.000,00€ - NIF: 503829692