

# Construindo uma *Cultura de* *Engajamento*



# Sumário

pág. 04

## ***O que é engajamento?***

Quais fatores impactam o engajamento?

Em que as pessoas se engajam?

pág. 04

## ***O que é cultura organizacional?***

Como cultura afeta a organização?

pág. 07

## ***Distinguindo cultura, clima e satisfação***

pág. 09

## ***Uma cultura de engajamento***

Qual o papel da cultura no engajamento?

Para onde está indo o engajamento na sua empresa?

Os colaboradores percebem o que existe e para que existe?

Por fim, os colaboradores estão satisfeito com o que existe?

pág. 13

## ***Conclusão***

pág. 15

## ***Referências***

## *Construindo uma Cultura de Engajamento*

Cultura de Engajamento não é um tema simples, afinal, contempla dois fenômenos amplos e complexos. Considerando que quando não há clareza de conceitos pode haver dificuldade e confusão na aplicação prática, acreditamos ser necessário tomar um tempo para esclarecer cada um dos temas. Por isso, neste ebook você encontrará definições e distinções importantes sobre engajamento e cultura, que vão lhe auxiliar a ampliar seu olhar e, consequentemente, suas possibilidades de atuação, em direção a uma cultura de engajamento.

A primeira parte terá como foco o entendimento sobre o que é Engajamento; na segunda parte abordaremos sobre Cultura Organizacional; seguido de distinções importantes entre Clima, Cultura, Satisfação; e, por fim, uma discussão sobre como construir uma cultura de engajamento.

Vamos lá?

## Parte 1

### O que é Engajamento?

Quando falamos em Engajamento, adentramos em um tema com diversas concepções, em que nem mesmo no âmbito acadêmico há consenso sobre aquilo que chamamos de Engajamento. Em geral, podemos encontrar quatro tipos de definições que caracterizam o Engajamento como: (1) um construto multidimensional, (2) um fenômeno de base para a disposição e a dedicação, (3) um estado psicológico positivo e (4) um fenômeno oposto ao Burnout.

Então, para partirmos de uma mesma compreensão, propomos uma definição que busca contemplar os principais elementos citados na literatura.



“Entendemos que o Engajamento é um fenômeno mutável e dinâmico, que contempla aspectos cognitivos, emocionais e físicos, empregados de maneira alinhada aos propósitos organizacionais e pessoais, proporcionando um envolvimento ativo, dedicado e persistente no desempenho dos papéis, com senso de eficácia, confiança e realização” — by Pulses

### Quais fatores impactam o Engajamento?

Quando olhamos para literatura, assim como no caso da definição, encontramos uma variedade de publicações, sobre diversos tipos de fatores de impacto no Engajamento. Dentre eles, podemos citar:

**Aspectos individuais dos colaboradores:** como características de personalidade, padrões de comportamento e hábitos de saúde;

**Aspectos do trabalho em si:** que são características próprias do ambiente de trabalho, envolvendo questões como recursos de trabalho disponíveis, características das tarefas e interações com as pessoas;

**Aspectos da liderança:** Envolvem questões como a relação entre liderado e líder imediato, líder sênior, credibilidade, suporte, feedback, reconhecimento, imparcialidade, respeito e alinhamentos;

**Aspectos da empresa:** São consideradas as características da organização, como suas normas, políticas, missão, visão e valores organizacionais;

**Aspectos da equipe:** Dinâmicas dos grupos e entre os grupos, reconhecimento e feedback entre pares, apoio, senso de justiça, relações interpessoais e conflitos construtivos.

## Em que as pessoas se engajam?

Em 1998, Welbourne, Johnson e Erez desenvolveram uma escala de desempenho baseada em papéis, que também podemos utilizar para entender em que os colaboradores se engajam, a partir de cinco aspectos de envolvimento no trabalho. Segundo os autores, os indivíduos aplicam sua energia de forma distinta, a partir de cinco tipos de foco, são eles:

**Trabalho:** Colaboradores que possuem engajamento com trabalho, entendem que precisam entregar as tarefas e ações pelos quais foram recrutados.

**Carreira:** Quando os profissionais estão engajados com a sua carreira, fazem de tudo para se desenvolver: se inscrevem em cursos, fazem Coaching e Mentoring com profissionais mais experientes, e trabalham para elevarem seu nível de proficiência.

**Inovação:** Os colaboradores colocam energia não só para fazerem grandes inovações, mas também para melhorar o trabalho que está sendo feito de modo geral. Podem ser pequenas e grandes inovações, podendo ser suporte para a implantação de novas ideias de outras áreas ou unidades.

**Equipe:** Estes profissionais têm suas atenções voltadas para dentro da equipe (seu próprio grupo de trabalho ou outras equipes da empresa). Atuam para dar suporte ao grupo, ajudando a resolver problemas, mesmo que não seja parte da sua tarefa. São solícitos e prestativos.

**Organização:** Quando os profissionais estão engajados com a organização, possuem comportamentos de cidadania para ajudar a empresa a prosperar. Fazem tarefas que não estão na sua descrição de trabalho para que a organização como um todo seja impactada. Um bom exemplo a ser citado é um colaborador, ao passar por uma sala vazia com luzes acesas, toma a liberdade de apagar as luzes para economizar dinheiro. Seu foco está em cuidar da empresa.

## Parte 2

*Agora que definimos as coisas em termos de Engajamento, podemos abordar nosso próximo tema: a Cultura Organizacional.*

### O que é Cultura Organizacional?

A Cultura contempla os padrões de suposições básicas e compartilhadas, que foram aprendidas por um grupo de pessoas, na medida com que solucionavam seus desafios de adaptação interna e externa à organização. Na medida em que essas suposições permaneceram válidas, garantindo a sobrevivência do grupo e da empresa, elas são ensinadas aos novos membros, como o modo correto de perceber e sentir-se em relação aos desafios encontrados.

Para entender em que medida os fenômenos da cultura são inconscientes e invisíveis, imagine que eles são para a organização, assim como a personalidade está para as pessoas. Nós vemos os comportamentos das pessoas, mas não vemos as forças internas e os significados que as pessoas dão para o que fazem. Da mesma forma, podemos observar as estruturas das empresas e os padrões de comportamentos dos seus colaboradores, mas não sua Cultura, que atua orientando e restringindo aquilo que observamos.

### Como a Cultura afeta a organização?

A Cultura Organizacional atua influenciando e sendo influenciada pela organização, afinal, é com base nas suposições básicas da empresa que os líderes e as pessoas definem o que é e o que não é importante para organização, guiando, assim, suas estratégias e decisões.

Com base nas estratégias, a empresa escolhe e cria suas estruturas para alcançar seus objetivos, visando garantir que as pessoas tenham o suporte e condições necessárias para implementarem os padrões de comportamentos definidos como importantes para a organização.

Porém, a Cultura também sofre alterações ao longo do tempo, como a influência de novos membros e, até mesmo, a adaptação às mudanças e adversidades oferecidas pelo ambiente externo. O processo de mudança cultural é muito importante, afinal, é ele que garante à organização a capacidade de se adaptar diante das mudanças do contexto e sobreviver enquanto organização.

## Parte 3

*Apesar dos conceitos de Clima Organizacional, Satisfação no trabalho e Cultura Organizacional, se relacionarem, eles não devem ser confundidos.*

### Distinguindo Cultura, Clima e Satisfação

Da mesma forma, também não podemos confundir o Clima Organizacional, com a Cultura Organizacional. Afinal, a Cultura é um conceito mais amplo e que pode englobar o Clima da organização. A Cultura compreende as suposições mais básicas e compartilhadas pelos membros da organização e que são, em grande medida, inconscientes. A Cultura está presente nos modos de perceber e agir dos colaboradores, além dos ambientes físicos e políticas da empresa. Nesse sentido, a Cultura afeta tanto aquilo que existe na empresa, quanto aquilo que os colaboradores percebem (clima) e aquilo que eles julgam sobre o que existe na empresa (satisfação).

Uma forma de exemplificar os três conceitos é a seguinte:



**Os colaboradores percebem que existem espaços para convivência na empresa, como uma cantina aberta a todos (isso é uma questão de clima);**

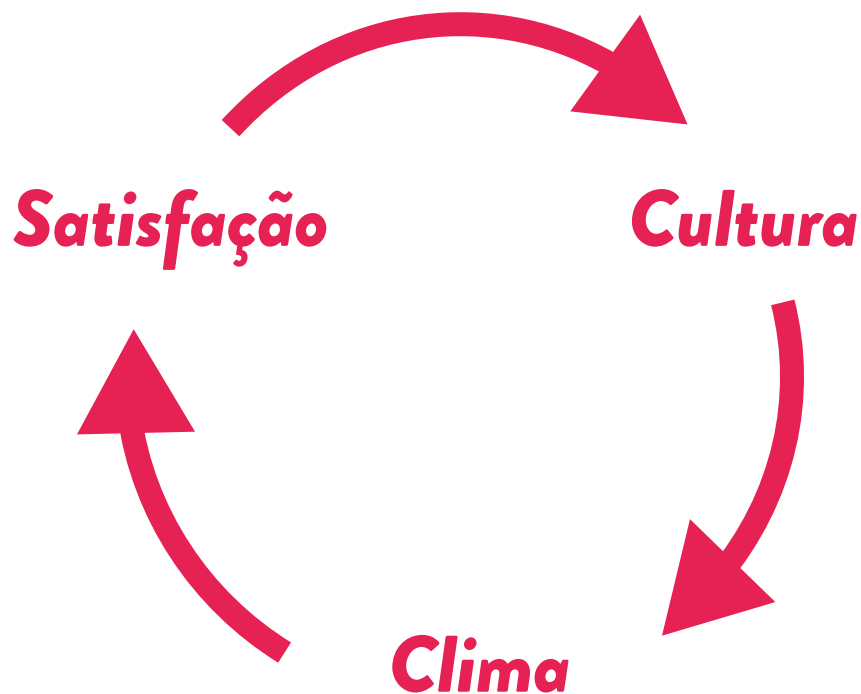


**Os colaboradores julgam que a existência desses espaços é uma coisa boa e o espaço é agradável (isso é uma questão de satisfação);**



**Os colaboradores acreditam que se relacionar com outras pessoas é uma questão fundamental para o sucesso da empresa (isso é uma questão de cultura).**

Neste exemplo, é possível enxergar quase que um ciclo, em que a cultura torna como pressuposto um valor como “relações interpessoais” e torna importante a existência de espaços para que os relacionamentos ocorram e, então, os colaboradores percebem a existência dos ambientes (clima) e, baseados na cultura, se sentem satisfeitos com o que percebem que existe.





## Parte 4

*Apesar dos conceitos de Clima Organizacional, Satisfação no trabalho e Cultura Organizacional, se relacionarem, eles não devem ser confundidos.*

### Uma Cultura de Engajamento

#### Para onde estamos olhando?

Com base em todos conceitos que vimos até agora, vamos abordar o tema da Cultura de Engajamento, olhando, primeiramente, para os cinco focos pelos quais as pessoas podem se engajar.

Apesar de todos os focos serem importantes para as organizações, os estudos demonstraram que não é possível que todos sejam igualmente importantes. Afinal, os colaboradores possuem um tempo limitado, fazendo com que seja fundamental saber com clareza quais são as prioridades de cada empresa, unidade, setor, time e papel

Os colaboradores vão investir tempo, energia e disposição naquilo que é comunicado e tratado como importante pela organização. Entretanto, se você perguntar aos colaboradores da maior parte das organizações, o que significa “ir além” em termos de esforço na empresa, na maior parte dos casos, você terá a resposta de que “ir além” se trata de passar mais horas no trabalho. Ou seja, o engajamento com este foco se mostra como o mais importante, embora, muitas vezes, o que a organização espera é que seus colaboradores consigam “ir além” do foco com a equipe, inovando por exemplo.

O que faz com que algo seja importante, ou não, em uma organização, é em grande parte mediado pela Cultura Organizacional. De modo que uma Cultura Colaborativa, por exemplo, provavelmente tornará comportamentos relacionados à equipe muito mais importantes do que uma Cultura baseada na Competição.

Isso significa que aquilo que é falado na organização, precisa fazer parte da sua Cultura. Uma Cultura de controle fará com que as pessoas sejam cobradas e reconhecidas pela eficácia no trabalho, entregando resultado no tempo certo e da forma certa. Por mais que as lideranças desejem que os colaboradores

se engajem em inovação e criatividade, precisarão de uma ação afirmativa para colocar esse desejo em suas agendas e nas agendas dos colaboradores, do contrário, será apenas um desejo descolado da realidade.

Recompensas, reconhecimento e incentivos são sinais sobre como o tempo deve ser utilizado na organização, esses sinais podem ser formais ou informais, mas são mensagens sobre como encontrar o sucesso na empresa.

### **Qual o papel da Cultura no Engajamento?**

Por isso, é fundamental você perguntar: para o que os colaboradores da minha empresa estão sendo engajados? Experimente perguntar para seus colaboradores. Faça perguntas como: “Em que (quais tarefas e ações) você coloca mais tempo durante seu dia?”, “Que tipo de atitudes, na sua percepção, a empresa mais reconhece?”. Estamos certos que você encontrará muitos elementos de reflexão.

É fundamental (e faz parte do papel das lideranças) conhecer a Cultura de sua organização e fazer algo a respeito, quando necessário, para gerar mudanças organizacionais. Uma referência é a Google, que aloca cerca de 20% do tempo dos seus colaboradores para a inovação e geração de ideias. O que eles perceberam é que para a inovação ocorra, é necessário criar o espaço para que ela apareça. Talvez na sua empresa você não tenha a liberdade para fazer mudanças tão radicais, mas alocar parte do seu tempo para fazer alinhamentos com seu time já podem causar uma grande mudança organizacional.

### **Para onde está indo o Engajamento na sua empresa?**

Quando falamos em Cultura e Engajamento, não falamos de algo que existe no vácuo. Tendo clareza dos valores Culturais e em que se quer que os colaboradores se engajem, é fundamental pensar se possui condições para que o engajamento aconteça.

Quais são as condições estruturais na organização? Suas políticas, normas, design, materiais, condições de trabalho, dimensionamento das equipes, organização funcional, etc. As estruturas da organização estão coerentes com sua estratégia? Elas estão coerentes com aquilo que se espera em termos de engajamento dos colaboradores?

Uma empresa pode esperar que os colaboradores se engajem com suas equipes, mas oferece apenas ambientes em que as pessoas devam ficar em silêncio ou salas minúsculas e de difícil acesso. Além disso, mesmo que haja coerência entre as estruturas que existem na empresa e aquilo que se espera dos colaboradores, é necessário que eles percebem a existência das estruturas.

### **Os colaboradores percebem o que existe e para que existe?**

Uma sala de inovação, não gera inovação, se não for percebida pelos colaboradores como tal. E esse é o papel do Clima em uma Cultura de Engajamento. Quando colaboradores pensam sobre a organização, pensam sobre ela com base em representações sobre como ela é e sobre o que existe nela. Uma sala colorida, pode ser apenas uma sala colorida e não gerar nenhuma mudança de comportamento.

Quando investigamos o clima, estamos mais preparados para saber o que as pessoas pensam e interpretam sobre a realidade. Essa é uma questão fundamental, afinal, nos dará subsídios para pensar em estratégias de comunicação melhores, ou até mudanças necessárias.

### **Mesmo que as condições sejam percebidas, impactam no Engajamento?**

Você definiu a cultura, definiu em que espera que os colaboradores se engajem e criou as condições para isso. Mas, pensou se as condições podem impactar, verdadeiramente, o engajamento? Sabemos que, a cada Cultura, alguns fatores podem variar. Mas, com base na literatura, como citamos no início, podemos identificar cinco grandes fatores de impacto no engajamento, como aspectos individuais, do trabalho em si, das equipes, da liderança e da própria empresa.

Estar atento aos fatores de impacto no Engajamento, envolve um olhar mais amplo para a organização, para os fatores que impactam tanto questões de processo seletivo, por conta das questões individuais; processos de treinamento e desenvolvimento, com foco nas lideranças e nos times; quanto no desenho de processos e definições estruturais, no caso da natureza do trabalho e as questões da organização; para citar apenas alguns exemplos.

**Por fim, os colaboradores estão satisfeitos com o que existe?**

Mesmo havendo coerência entre todos itens citados acima, é necessário saber se os colaboradores se sentem satisfeitos com o lugar onde trabalham. De nada adianta criar um ambiente que a empresa considera satisfatório, se não for satisfatório para os seus colaboradores. Muitas vezes, líderes e a Gestão de Pessoas podem tomar decisões centradas em seu modo de perceber a organização, negligenciando a visão dos outros membros organizacionais.

## Conclusão

Quando falamos de Cultura e de Engajamento, temos que ter consciência de que não falamos de coisas simples, são elementos complexos e presentes em todas organizações, apesar de que, muitas vezes, são negligenciados ou ignorados.

A partir do que discutimos durante esse texto, podemos levantar alguns passos que precisam ser dados, para pensar em uma Cultura de Engajamento.

1

Conheça as suposições básicas da sua Cultura, saiba o pano de fundo da empresa, aquilo que dita, de forma explícita ou não, o que é importante na organização. Muitas vezes é necessário suporte externo, afinal, pode ser um desafio identificar aquilo que é um pressuposto inconsciente, estando “contaminado” pela Cultura”;

2

Tenha clareza sobre onde os colaboradores devem investir seu tempo e esforço. Se você tiver clareza dos pressupostos e das estratégias da organização, deverá ter clareza de quais são as prioridades, isso ajudará você a definir em qual foco seus colaboradores precisam se engajar;

3

Perceba se há coerência entre aquilo que a organização espera de engajamento dos colaboradores e as condições fornecidas para se engajarem. Existe espaço físico? Equipes com dimensões adequadas? Recursos materiais? As políticas asseguram o que se espera das pessoas? As condições tornam quais ações mais prováveis e quais ações menos prováveis?

4

Identifique como os colaboradores percebem a empresa, garanta que aquilo que existe para um propósito, seja enxergado pelos colaboradores. Crie as condições, mas comunique o propósito delas, demonstre como pode impactar o cotidiano da empresa, como funciona, quem é responsável e a quem diz respeito, torne claro, evite suposições;

5

Garanta que a empresa esteja atenta e faça algo a respeito dos principais fatores de impacto no Engajamento. Ações baseadas em pesquisas economizam tempo e recursos que a tentativa e erro podem consumir. Pesquisas amplas são como curadorias de práticas que devem auxiliar na tomada de decisão. O Engajamento é um tema amplamente estudado, garanta que os principais fatores de impacto do Engajamento estejam coerentes com o que se espera na organização;

6

Investigue se aquilo que a organização considera como satisfatório, é satisfatório para os seus colaboradores. Avalie como seus colaboradores estão julgando o que existe na empresa, muitas vezes as organizações podem estar se enganando, acreditando que estão colocando tudo em prática, mas os colaboradores não valorizam a empresa. Porém, é necessário entender se aquilo que está sendo feito, é realmente relevante e para quem;

7

Faça algo a respeito. Afinal, de nada adiantará você coletar tantas informações, perceber a realidade, mas manter as coisas da mesma forma e esperar resultados diferentes.

Saiba quais são os pontos críticos que sua organização precisa mudar, consulte a literatura, busque referências de boas práticas em outras organizações, peça ajuda interna e externa, acompanhe continuamente as variações dos colaboradores. O trabalho de uma Cultura de Engajamento, não é apenas o de criação, mas de manutenção e adaptação contínua às novas realidades enfrentadas pela organização e às mudanças sociais e políticas da sociedade.

## Referências

DAUBER, Daniel; FINK, Gerhard; YOLLES, Maurice. A Configuration Model of Organizational Culture. **Sage Open**, v. 2, n. 1, p.1-16, jan. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/2158244012441482>

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Art-med, 2008. Cap. 2. p. 29-4.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SUN, Li; BUNCHAPATTANASAKDA, Chanchai. Employee Engagement: A Literature Review. **International Journal of Human Resource Studies**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 63-80, jan. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

WELBOURNE, Theresa M.; SCHLACHTER, Steven. Engaged in What?: Creating connections to performance with rewards, recognition and roles. Virginia: Incentive Research Foundation, 2014. Disponível em: <http://theirf.org/research/engaged-in-what-part-1-engagement-timeline/1157/>



Somos a 1ª plataforma 100% brasileira de Continuous Pulse Survey & Feedback, nascemos de uma insatisfação com os modelos ultrapassados de pesquisa de clima e performance.

Nosso desejo é simplificar cada vez mais o mundo da gestão de pessoas, potencializar o lado humano das organizações, promover bem-estar, principalmente, dar voz aos colaboradores!

 [pulses.com.br](http://pulses.com.br)