

# 9 de 10 pessoas estão dispostas a ganhar menos dinheiro para realizar um trabalho mais significativo

**Shawn Achor, Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman e Alexi Robichaux**

8 de janeiro de 2019

Em sua introdução do livro *Working*, a histórica narrativa oral do trabalho de 1974, Studs Terkel posicionou o significado como uma contrapartida igual à remuneração financeira na motivação do trabalhador norte-americano. “[O trabalho] constitui uma busca ... tanto pelo significado diário quanto pelo alimento diário, tanto pelo reconhecimento quanto pelo dinheiro, pelo assombro em vez do tédio”, escreveu. Entre os “poucos que eram felizes”, conheceu algumas pessoas que realmente gostavam de trabalhar e observou um atributo comum: “viam um significado em seu trabalho além da recompensa salarial”.

Mais de quarenta anos depois, uma grande quantidade de estudos corroborou a afirmação de que os trabalhadores americanos esperam algo mais profundo do que um salário em troca do trabalho. Os níveis atuais de remuneração mostram apenas uma relação mínima com a satisfação no trabalho. Em contrapartida, desde 2005, a importância do trabalho significativo na seleção de empregos tem crescido constantemente. “O significado é o novo dinheiro”, argumentou o autor de um artigo publicado em 2011 pela HBR. Por que, então, mais empresas não realizaram ações concretas para focar suas respectivas culturas na criação de trabalho significativo?

Até o momento, os líderes empresariais carecem de duas informações essenciais para agir de acordo com a descoberta de que o significado impulsiona a produtividade. Em primeiro lugar, qualquer estudo de caso depende da capacidade de traduzir significado, como uma abstração, em dinheiro. Quanto *vale* realmente o trabalho significativo? Quanto de investimento nessa área é justificado em vista dos retornos prometidos? E em segundo lugar: como as empresas podem realmente promover o trabalho significativo?

Nós nos propusemos a responder a essas perguntas na BetterUp no ano passado, como uma continuação de nosso estudo sobre a solidão no trabalho. Nosso relatório de Significado e Propósito no Trabalho, divulgado nesta data, pesquisou a experiência do significado no local de trabalho entre 2.285 profissionais americanos, em 26 setores industriais e diferentes faixas de remuneração, tamanhos de empresas e dados demográficos. O alto valor que os trabalhadores atribuem ao trabalho significativo surpreendeu a todos nós.

## O valor (e o sentido) do trabalho significativo

Nosso primeiro objetivo consistiu em entender a dimensão da crença, amplamente difundida, de que o trabalho significativo envolve valor monetário. Mais de 9 em cada 10 funcionários que encontramos estão dispostos a negociar uma porcentagem

de seus rendimentos ao longo da vida por um trabalho mais significativo. Em todos os grupos etários e salariais, os trabalhadores aspiram tanto a um trabalho significativo que estão dispostos a pagar por ele. A pergunta de um trilhão de dólares, portanto, era qual o valor do significado para o trabalhador individual? Se conseguisse encontrar um emprego que lhe oferecesse significado constante, de quanto de seu salário atual você estaria disposto a abrir mão? Perguntamos isso a mais de 2.000 entrevistados. Em média, nosso grupo de trabalhadores americanos afirmou estar disposto a abrir mão de 23% de todos os seus rendimentos ao longo da vida para ter um trabalho que fosse sempre significativo. A magnitude desse número apoia uma das descobertas do estudo recente de Shawn na Conferência para as Mulheres. Em uma pesquisa com participantes desta, descobriu que quase 80% das entrevistadas prefeririam ter um chefe que se importasse com o fato de elas encontrarem significado e sucesso no trabalho a receber um aumento de 20% no salário. Levando esse número em consideração, notem que os americanos gastam quase 21% da renda em moradia. Como as pessoas estão dispostas a gastar mais em trabalho significativo do que arranjar uma casa para morar, a lista de itens essenciais do século 21 pode precisar de uma atualização: “comida, roupa, abrigo e trabalho significativo”.

Uma segunda questão relacionada a esse assunto é: quanto vale o trabalho significativo para a *empresa*? Descobrimos que os funcionários com um trabalho muito significativo passam uma hora a mais por semana trabalhando e recebem menos dois dias de licença remunerada por ano. Em termos de quantidade completa de horas de trabalho, as empresas verão mais tempo de trabalho investido pelos funcionários que encontrarem maior significado no trabalho. Entretanto, ainda mais importante, os funcionários que encontram uma experiência de trabalho significativa aumentam consideravelmente a satisfação com o trabalho, o que está relacionado ao aumento da produtividade. Com base nos índices estabelecidos de satisfação com a produtividade no trabalho, estimamos que o trabalho altamente significativo gerará um adicional de US\$9.078 por trabalhador ao ano.

Valor organizacional agregado vem na forma de talento retido. Aprendemos que os funcionários que consideram o trabalho altamente significativo têm 69% menos probabilidade de planejar sair do emprego nos próximos seis meses e nele têm estabilidade de mais 7,4 meses em média do que os funcionários que acreditam que o trabalho não é significativo. Traduzindo essas constatações em resultados finais, estimamos que as empresas economizam uma média de US\$ 6,43 milhões em custos anuais relacionados à rotatividade para cada 10 mil funcionários, quando todos eles sentem que o trabalho deles é altamente significativo.

### **Um desafio e uma oportunidade**

Apesar dos benefícios bidirecionais do trabalho significativo, as empresas estão aquém de fornecê-los. Descobrimos em nosso estudo que as pessoas hoje acreditam que seu trabalho tem apenas cerca da metade da importância que poderia ter. Também descobrimos que apenas um em cada 20 dos entrevistados classificou seu emprego atual como o trabalho mais significativo que poderiam imaginar.

Essa lacuna apresenta um desafio e uma oportunidade para os empregadores. Os melhores talentos podem exigir o que quiserem, inclusive trabalho significativo, e abandonarão o navio se não o conseguirem. Os empregadores devem reagir à altura ou perderão talentos e produtividade. Construir mais significado no ambiente de trabalho não é mais um benefício, é uma obrigação.

Entre as recomendações que fornecemos em nosso relatório estão estas três cruciais:

### **Reforce as redes de apoio social que criam significado compartilhado.**

Os funcionários que experimentam forte apoio social no local de trabalho encontram maior significado no trabalho. Aqueles que relataram os mais altos níveis desse tipo de apoio também tiveram um aumento de 47% nas medidas de significado em relação aos funcionários que classificaram a cultura de apoio social dos respectivos locais de trabalho como precária. O senso de coletividade e propósito compartilhado que surge nas culturas corporativas mais fortes agrega um impulso ainda maior ao significado no local de trabalho. Para os funcionários que experimentam tanto apoio social quanto um senso de propósito compartilhado, o risco médio de rotatividade reduz em 24% e a probabilidade de obter um aumento sobe para 30%, comparada a funcionários que recebem apoio social, mas sem um senso comum de propósito compartilhado.

Táticas simples podem ampliar a conexão social e o senso de propósito compartilhado. Compartilhar de forma explícita as experiências de trabalho significativo é uma forma importante de apoio social. As empresas podem incentivar os gerentes a conversar com os subordinados diretos sobre que aspectos do trabalho são significativos e conseguir que os gerentes também compartilhem suas perspectivas com os funcionários. Os gerentes ainda podem incorporar tempo durante as reuniões de equipe para articular com clareza a conexão entre os projetos atuais e o propósito geral da empresa. Os funcionários podem enxergar com mais facilidade como o trabalho deles é significativo quando as metas do projeto da equipe se vinculam à visão mais ampla da empresa.

Adotar esses hábitos, bem como incentivar essas atividades, pode exigir algum treinamento para os gerentes, mas podem ser muito úteis na criação de um propósito coletivo dentro das equipes e entre elas. Como demonstra o livro *Big Potential*, de Shawn, o apoio social também é um dos indicadores-chave de felicidade geral e sucesso no trabalho. Seu recente estudo sobre uma conferência de *networking* entre mulheres demonstrou que esse apoio fora do local de trabalho gera resultados profissionais essenciais, como promoções.

### **Faça de cada trabalhador um trabalhador do conhecimento.**

Em nosso estudo descobrimos que os trabalhadores do conhecimento experimentam um significado maior no trabalho do que outros, e que obtêm um senso de significado especialmente forte de um sentimento de crescimento profissional contínuo. Os trabalhadores do conhecimento também são mais

propensos a se sentir inspirados pela visão que suas empresas estão se esforçando para alcançar e humildes pela oportunidade de trabalhar a serviço de outros.

A pesquisa mostra que todo trabalho se torna trabalho de conhecimento, quando os funcionários têm a chance de fazê-lo. Essa é uma boa notícia para empresas e funcionários. Porque quando os trabalhadores vivenciam o trabalho como trabalho de conhecimento, este parece mais significativo.

Como tal, todos os trabalhadores podem se beneficiar de uma maior ênfase na criatividade em suas respectivas funções. Ofereça aos funcionários oportunidades de se engajarem criativamente no trabalho, compartilhem conhecimento e sintam que estão participando da criação do processo de realização do trabalho.

Muitas vezes, as pessoas “nas linhas de frente” (funcionários de varejo, trabalhadores da linha de montagem) têm informações valiosas sobre as formas pelas quais as operações podem ser melhoradas. Envolver os funcionários solicitando *feedback* pode ter enorme impacto na experiência de significado dos funcionários, e ajuda a melhorar os processos da empresa. Um estudo de caso de trabalhadores da indústria siderúrgica de nível básico descobriu que, quando a administração instituiu políticas para tirar proveito do conhecimento especializado dos funcionários e suas soluções operacionais criativas, o tempo de produção aumentou 3,5%, resultando em um aumento de US\$ 1,2 milhão nos lucros operacionais anuais.

*Coaching* e *mentoring* são ferramentas valiosas para ajudar os trabalhadores em todas as funções e níveis a encontrar uma inspiração mais profunda no trabalho. Gerentes treinados em técnicas de *coaching* que se concentram em promover a criatividade e o engajamento também podem desempenhar esse papel.

Um princípio mais amplo que vale a pena ressaltar aqui é de que o crescimento pessoal – a oportunidade de alcançar novas perspectivas criativas, nesse caso, além do crescimento profissional – alimenta o senso de significado no trabalho. Este domina nosso tempo e mentalidade e, em contrapartida, esperamos encontrar valor pessoal nesses esforços. Gerentes e empresas que buscam reforçar o significado precisarão apoiar proativamente a busca de crescimento e desenvolvimento pessoal de seus funcionários, em conjunto com as oportunidades mais tradicionais de desenvolvimento profissional.

### **Apoie os multiplicadores de significado em todos os níveis.**

Nem todas as pessoas e profissões consideram o trabalho igualmente significativo. Em nosso estudo, funcionários com mais tempo de casa, por exemplo, encontraram mais significado no trabalho do que os que trabalham há menos tempo na empresa. E os pais que criam filhos acreditam que o trabalho deles é 12% mais significativo do que os funcionários sem filhos. Em nosso estudo, as pessoas em profissões voltadas para serviços, como medicina, educação e assistência social, experimentaram níveis mais elevados de significado no local de trabalho do que os funcionários que trabalham no suporte administrativo ou no transporte.

Aproveite os funcionários que encontram níveis mais altos de significado para agir como multiplicadores de significado em toda a organização. Conecte mentores em cargos altamente significativos, por exemplo, para compartilhar perspectivas sobre o que torna o trabalho significativo para eles. Forneça mais orientação para os funcionários mais jovens. Aqueles menos instruídos – que têm maiores probabilidades de trabalhar nas linhas de frente – detêm informações valiosas sobre como melhorar os processos. Eles seriam os principais candidatos ao *coaching* que os ajudaria a encontrar maneiras de se verem como profissionais do conhecimento que contribuem para o sucesso da empresa.

### **Incorpore significado ao trabalho**

O antigo contrato de trabalho entre empregador e empregado, com a simples troca de dinheiro pelo trabalho, expirou; talvez já houvesse expirado na época de Terkel. Em seu lugar há uma nova ordem em que as pessoas exigem um trabalho significativo e, em troca, se doam de forma mais profunda e livre às empresas que o fornecem. Não apenas desejam que o trabalho seja significativo, mas também o esperam e estão dispostas a pagar caro por isso.

O trabalho significativo só tem vantagens. Os funcionários trabalham mais, abandonam menos os empregos e gravitam para culturas de trabalho que oferecem apoio e que os ajudam a crescer. O valor do trabalho significativo para os funcionários individuais e para as empresas permanece em espera, pronto para ser capturado por aquelas organizações preparadas para agir.

Shawn Achor é autor best-seller do New York Times de *Big Potential*, *The Happiness Advantage* e de *Before Happiness*. É diretor executivo de experiência da BetterUp. Sua palestra no TED é uma das mais populares, com mais de 11 milhões de visualizações. Deu palestras ou pesquisou em mais de um terço das Fortune 100 e em 50 países, bem como para a NFL, o Pentágono e a Casa Branca. Shawn está conduzindo uma série de cursos sobre “21 Dias para Inspirar Mudanças Positivas” com a Rede Oprah Winfrey.

Andrew Reece é cientista de dados comportamentais da BetterUp.

Gabriella Rosen Kellerman é diretora executiva de inovação da BetterUp e diretora da BetterUp Labs.

Alexi Robichaux é cofundador e CEO da BetterUp.