

Think Work

FORWARD

Por  Simone Costa

O engajamento dos trabalhadores é um tema recorrente no setor de recursos humanos. Funcionários comprometidos significam menor rotatividade,

menos faltas, custos de saúde reduzidos e, especialmente, maior produtividade. Contudo, globalmente, a porcentagem de profissionais entusiasmados com seus empregadores não passa de 23%.

A estatística vem da Gallup, que monitora o engajamento dos trabalhadores há mais de duas décadas. A consultoria aponta que funcionários desengajados ou ativamente desengajados podem ser responsáveis por cerca de 1,9 trilhão de dólares em perda de produtividade.

A situação no Brasil espelha a tendência global: 58% dos trabalhadores não estão engajados e 13% estão ativamente desengajados, ou seja, reclamam com colegas, falam mal da organização para familiares e amigos, e deixam de cumprir bem as suas tarefas.

Segundo a [pesquisa](#) Desafios e Tendências do RH 2024, da **Think Work**, a

necessidade de melhorar a produtividade dos funcionários tornou-se mais presente nos últimos anos, subindo duas posições no *ranking* de prioridades em gestão de pessoas desde 2023.

Tudo seria mais fácil se as pessoas estivessem mais conectadas com suas companhias. Como fazer isso acontecer?

A **Think Work** obteve uma entrevista exclusiva com [Neil Lewis](#), professor associado de comunicação e comportamento social na Universidade Cornell, nos Estados Unidos. Especialista em engajamento e lealdade corporativa, Lewis frequentemente aborda duas questões em suas pesquisas: “O que motiva as pessoas a perseguirem seus objetivos?” e “Como a interação entre nossas identidades e contextos sociais influencia nossos esforços em busca de nossos objetivos?”

Para fomentar o engajamento e cultivar funcionários leais, Neil Lewis oferece algumas orientações. “É difícil ser feliz no trabalho quando se enxerga diferenças tão grandes entre grupos de pessoas.” Confira a entrevista a seguir.



“A chave para as empresas é descobrir o que motiva seus funcionários e criar oportunidades para que eles ajam de acordo com essas motivações”

Neil Lewis, professor associado da Universidade Cornell, EUA

Engajamento ou lealdade

Think Work: Pesquisas apontam que os funcionários estão cada vez mais desengajados. Por que isso está acontecendo?

Neil Lewis: Temos de pensar nas opiniões dos funcionários sobre o trabalho no contexto mais amplo de sua vida. Vivemos em um mundo com elevados níveis de desigualdades, onde aqueles que trabalham arduamente não registram muito progresso em suas vidas. São eles os que têm mais dificuldade em cobrir despesas básicas, como moradia, alimentação, saúde, entre outras. E, no entanto, ao mesmo tempo, veem notícias sobre lucros recordes de empresas e executivos que ganham muito dinheiro. É difícil ser feliz no trabalho quando se enxerga diferenças tão grandes entre grupos de pessoas e sente que nunca conseguirá progredir.

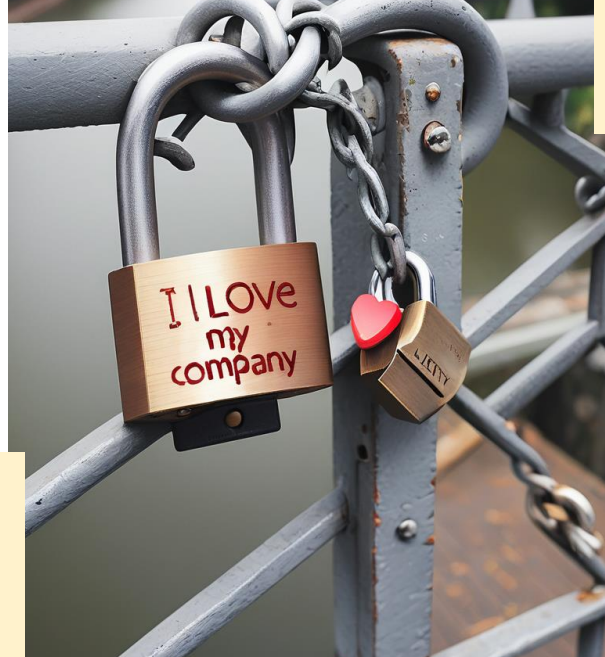
Qual a relação entre engajamento e lealdade, quando falamos de organizações e empregos?

A lealdade envolve agir em nome de uma pessoa, grupo ou organização pela qual temos algum apego ou devoção. É um processo psicológico que influencia os nossos comportamentos. Não é necessário ser leal a uma empresa para estar engajado. Engajamento tem mais a ver com o ritmo e a qualidade das entregas no dia a dia. Algumas pessoas se engajam mais porque acreditam na missão ou nas pessoas da empresa e, portanto, são leais a elas. Outras vezes, o engajamento simplesmente existe porque os funcionários estão em um trabalho que mantêm um teto sobre suas cabeças e paga suas contas. De qualquer forma, não há problema em buscar engajamento e

lealdade, já que profissionais diferentes são motivados por coisas diferentes. A chave para as empresas é descobrir o que motiva seus funcionários e criar oportunidades para que eles ajam de acordo com essas motivações.

A área de recursos humanos pode fazer alguma coisa para mudar esse contexto?

O RH só pode fazer aquilo que é capacitado por executivos que estão em um nível hierárquico superior a ele. O RH pode realizar pesquisas e outras análises para descobrir por que os trabalhadores estão insatisfeitos, mas se não tem o poder de empreender mudanças efetivas, não fará muita diferença, infelizmente.



Novas relações

Nos novos formatos de trabalho, principalmente o remoto, é possível pensar em lealdade a uma empresa?

Sim, acredito que as pessoas ainda podem ser leais às empresas, mesmo que não estejam fisicamente presentes o tempo todo ou não permaneçam por muito tempo nelas. Na verdade, penso que uma das razões pelas quais as empresas que têm mantido opções de trabalho remoto e híbrido é porque isso impacta

positivamente o recrutamento. Isto é, as corporações são capazes de persuadir os funcionários de que lhes é leal – estão empenhadas em ajudá-los a equilibrar o trabalho e as necessidades da vida, em vez de forçá-los a ir ao escritório todos os dias.

E com as novas gerações, que já não passam décadas ou mesmo anos trabalhando no mesmo local?

No que diz respeito ao tempo, existem apenas diferentes maneiras de pensar sobre o que significa ser leal às empresas. Lealdade agora pode representar ficar o tempo que fizer sentido e seguir em frente depois de “superar” aquele lugar, mas ser grato pelo que pôde fazer enquanto estava ali.

Creio que é em parte por isso que a gente vê tantas grandes companhias falando sobre seus ex-funcionários, como “ex-funcionários do Google”, “ex-funcionários do Facebook” ou “ex-funcionários da McKinsey”. Nesses lugares, não é considerado desleal ir embora. É algo bem compreendido e aceito que, se alguém avançar o suficiente e não houver mais espaço para crescer ali, procure outro lugar, sem deixar de manter contato, colaborar potencialmente de outra forma ou mesmo trabalhar juntos novamente.

O lado B

No artigo [The Double-Edged Sword of Loyalty](#), você aponta que pessoas demasiadamente leais podem tomar medidas consideradas antiéticas. Como as empresas podem agir para evitar que a lealdade se torne algo prejudicial?

As organizações precisam pensar sobre o tema e implementar políticas capazes de blindar esses comportamentos, além de outras salvaguardas. A lealdade pode levar à corrupção quando ganhar dinheiro, ganhar contratos etc., são os objetivos finais de uma empresa. Isto é, quando os líderes transmitem que “ganhar” é a única coisa que importa. Se os líderes deixarem claro que a ética também é importante e que só querem ter sucesso se o puderem fazer de forma ética, isso muda as normas da empresa. Os funcionários pesarão os prós e os contras de seus comportamentos de maneira diferente. Se souberem que falar quando algo antiético está acontecendo será recompensado (ou pelo menos não punido), será mais provável que o façam.

Outro lado negativo da lealdade é o abuso que alguns gestores podem praticar, explorando com mais trabalho aqueles que são mais leais. Que ações a área de recursos humanos pode tomar para prevenir esses abusos?

Novamente, acredito que o estabelecimento de boas políticas e práticas é importante. Se um gerente está pedindo a alguém para trabalhar por quantidades excessivas de horas, isso deve ser registrado em algum lugar. Se o departamento de recursos humanos tiver boas políticas em vigor, pode garantir que esse funcionário seja remunerado de forma justa.

Mas o RH também pode utilizar esses dados para mostrar aos gestores como o seu comportamento afeta os empregados e a saúde mais ampla da organização. Essas podem ser medidas capazes de provocar mudanças que criem ambientes de trabalho mais saudáveis para as pessoas.

“A lealdade pode levar à corrupção quando ganhar dinheiro, ganhar contratos etc., são os objetivos finais de uma empresa”

Neil Lewis, professor associado da Universidade Cornell, EUA



Vamos juntos?

Engajamento, motivação, satisfação, lealdade — os conceitos que descrevem a relação entre pessoas e organizações são variados. Em um mundo do trabalho em constante ebulição, talvez faça sentido para os líderes de RH revisitar as “antigas escrituras” em busca de respostas. Estender esse estudo aos grandes filósofos também pode ser proveitoso aos dias atuais.

A chave para melhorar o engajamento das pessoas está na compreensão dos mecanismos de envolvimento emocional e intelectual. Assim como apenas quem racionaliza o significado de lealdade poderá criar um ambiente propício para o desenvolvimento de indivíduos leais.

A lista se estende ao amor, desejo, propósito, medo — emoções e sensações que nos impulsionam, seja de forma racional ou irracional, a tomar decisões e

agir, a nos dedicarmos integralmente ou a nos desinteressarmos completamente. Como bem observou Friedrich Nietzsche, “todas as perspectivas são influenciadas pela posição do observador, seus valores e experiências”.

Diante de um cenário de transformação, cabe ao RH decifrar a essência do que é ser humano e traduzi-la em práticas cada vez mais personalizadas. No fim das contas, esse é o segredo para fortalecer os vínculos entre empregados e empresas.

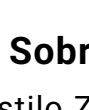
Vamos juntos?



Tatiana Sendin
Founder e Editora chefe

Think Work

tatiana@thinkworklab.com



Sobre:

A **Think Forward** é a newsletter no estilo Zeitgeist, da **Think Work**. A cada edição, uma reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando o leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos.

Para receber, você precisa ser um assinante do **Think Work Lab**.

Essa newsletter foi encaminhada para você e você gostaria de assinar?

[Clique aqui](#)



Think Work

FORWARD