

# O guia definitivo

## Experiência do funcionário

### RESUMO EXECUTIVO

Você é capaz de vencer a nova guerra por talentos? A resposta é não se você achar que se trata de dinheiro, cargos ou segurança no emprego. A era pós-pandêmica está sendo definida pela *experiência do funcionário*: como sua organização molda a maneira como as pessoas trabalham e vivem, da produtividade à flexibilidade, passando pelo bem-estar e todo o resto.

O foco dos últimos 15 meses foi, em grande parte, a sobrevivência: os líderes se concentraram em manter as empresas funcionando enquanto lidavam com uma série de questões da pandemia. Hoje, com a reabertura de países e locais de trabalho, embora em ritmos bem diferentes, o maior colapso econômico em um século está rapidamente se tornando uma grande ascensão. As empresas estão sendo forçadas a se transformar, e agora os líderes precisam ajudar as pessoas a se ajustar a mudanças maiores, capacitá-las a lidar com a ambiguidade e apoiá-las para que experimentem e aprendam rapidamente. Não é de se admirar que a EX (experiência do funcionário) tenha saltado para o topo das pautas de gerenciamento.

Para ajudar você a atravessar esse ambiente emergente e volátil, realizamos um grande estudo sobre EX, encomendado pela Microsoft, que coletou informações sobre 90 práticas diferentes. Falamos com mais de 950 organizações e conduzimos 15 entrevistas detalhadas com líderes de RH e de negócios em empresas como Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft e Unilever. Nosso objetivo era criar *O guia definitivo* de EX, com as seguintes metas:

- **Criar** uma definição padrão do termo “experiência do funcionário”
- **Explicar**, por meio de pesquisas e exemplos de excelência, por que a EX deve ser um foco crítico para os líderes de RH, TI e de negócios
- **Identificar** quais práticas têm o impacto mais significativo na EX e em resultados de negócios gerais, de inovação e pessoais
- **Oferecer** orientação sobre como as organizações podem melhorar a EX e alcançar a excelência, gerando melhores resultados de negócios

Descobrimos que vencer a guerra por talentos requer não apenas realizar ações para otimizar a EX, mas realmente colocar as pessoas no centro de todas as tomadas de decisão. É isso que torna este período pós-pandêmico desafiador e empolgante: a EX não é algo que você faz de qualquer jeito; ela precisa refletir a cultura da sua empresa.

## O que os líderes precisam saber

Mesmo antes da pandemia, o ambiente de trabalho era desafiador. As pessoas se sentiam sobrecarregadas e tinham pouco tempo para se concentrar, muito menos para aprender algo novo. Quando a crise da COVID-19 começou e trouxe consigo problemas adicionais – como ter que conciliar responsabilidades pessoais e profissionais, ao mesmo tempo em que se preocupava com o perigo de doença – ela simplesmente agravou uma situação já complexa.

Quando se trata da EX, esperamos uma experiência de nível de consumidor, em que tudo seja fácil e consistente. E os tópicos que constituem coletivamente essa experiência abrangem todas as funções de negócios e todas as questões da cultura corporativa. Nenhum grupo ou equipe consegue lidar com isso sozinho. E, se você não atender às necessidades dos funcionários, eles podem simplesmente ir embora.

A EX é muito mais ampla do que apenas “engajamento” e hoje está no centro da profissão

## EX abrange todas as funções de negócios e aborda todos os problemas

Cultura da empresa	Missão		Inclusão		Recompensas		Família	
			Pertencimento		Pagamento		Pessoal	
	Inclusão		Equidade		Bônus		Aspirações de longo prazo	
			Confiança		Benefícios		Propósito	
	Cultura		Energia		Bem-estar			
					Suporte			
	Liderança	Oportunidades			Sucessão		Liderança	
		equitativo			Desempenho		Motivação	
	Equipe	Mobilidade			Promoção		Perdão	
	Treinamento			Revisão		Resiliência		
Carreira	Promoção					Paciência		
				Objetivos		Segurança no local de trabalho		
Local de trabalho	Deslocação			Revisão		Localização do trabalho		
	Localização do trabalho			Projetos		Localização do trabalho		
Recompensas	Espaço			Reuniões		Deslocação		
	Instalações			Interações diárias		Políticas		
Segurança								
	TI	Instalações	RH	Jurídico	Equipe	Gerente	Executivo	
	<b>Funções de negócios</b>							

Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

de RH: os departamentos de RH da Adobe e do Airbnb até mesmo se renomearam como “Experiência do funcionário”. A EX diz respeito ao trabalho que fazemos, às equipes em que trabalhamos, aos nossos gerentes diretos e como eles nos treinam e apoiam. É também uma questão de nossa saúde e bem-estar, o local de

trabalho digital, físico e cultural, como crescemos e nos desenvolvemos e o quanto confiamos na organização. Esses elementos formam coletivamente nossa estrutura para EX, que chamamos de “a organização irresistível” porque isso ajuda sua empresa a se tornar irresistível para a força de trabalho.

## A organização irresistível

<b>Trabalho significativo</b>	<b>Gerenciamento forte</b>	<b>Local de trabalho positivo</b>	<b>Saúde e bem-estar</b>	<b>Oportunidade de crescimento</b>	<b>Confiança na organização</b>
					
Trabalho e valores se encaixam	Metas claras com oportunidades amplas	Ferramentas, processos e sistemas para realizar o trabalho de forma produtiva	Segurança e proteção em todos os aspectos do trabalho	Mobilidade de funções e trabalho aberto e facilitado	Missão e propósito além das metas financeiras
Autonomia e agência	Treinamento regular e comentários	Apreciação, reconhecimento e recompensas	Suporte ao bem-estar físico, à saúde e ao fitness pessoal	Crescimento da carreira em vários caminhos	Transparência, empatia e integridade de liderança
Equipes ágeis e colegas de trabalho solidários	Um foco no desenvolvimento de gestão	Espaço de trabalho e horário flexível	Bem-estar e apoio psicológico e emocional	Muitas formas de aprendizagem, conforme necessário	Investimento contínuo em pessoas
Tempo para se concentrar, inovar e se recuperar	Gerenciamento de desempenho simples e transparente	Inclusivo, com diversidade e um sentimento de pertencimento e comunidade	Suporte familiar e financeiro	Uma cultura que apoia a aprendizagem	Foco na sociedade, no meio ambiente e na comunidade

### Tecnologia e serviços

Fundação (segurança e acesso); sistemas de suporte; aplicativos de insights; aplicativos de talentos; aplicativos de comunicação; tecnologia de trabalho



Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

---

## Mensagens principais

A EX é complexa. E a velocidade com que surgiu como uma prioridade para líderes de negócios e organizações disseminou incerteza: incerteza sobre sua própria definição e entre os líderes seniores, de RH ou não, sobre o que fazer para impulsionar um maior engajamento, promover mais produtividade e desempenho e, em última análise, como possibilitar grandes resultados por meio de uma força de trabalho capacitada.

Nenhuma ação individual levará você magicamente a uma grande EX. As práticas recomendadas de outras empresas podem não funcionar na sua organização e, como há muitas variáveis, talvez você queira ignorar algumas delas, mas não deve fazer isso. As apostas são muito altas, e seus funcionários confiam em você para fazer as mudanças acontecerem. Assim, nós nos propusemos a estudar todas essas áreas, por meio da nossa Estrutura de Organização Irresistível. Em um mundo ideal, você implementaria todos os seis elementos, 24 dimensões e 83 práticas e programas – e faria todos eles muito bem. Mas será que todos eles importam? Ou existem alguns que *realmente* importam?

## Seis descobertas importantes

Nossa pesquisa revela seis descobertas principais comuns a organizações com uma EX superior. O primeiro ponto a notar é que as descobertas não são práticas típicas. Elas giram em torno de confiança, cuidado, transparência, cultura e liderança, talvez porque, como disse um diretor de recursos humanos, “o material volátil é o mais difícil de administrar”. A EX não se trata de ferramentas, processos ou eficiência, mas da cultura e da missão de uma empresa e da forma como os líderes agem. Nossas seis descobertas gerais são:

### 1

#### **Foco na confiança, transparência, inclusão e cuidado.**

As empresas que fazem a EX excepcionalmente bem colocam sua missão e propósito em primeiro lugar. Confiança é essencial. Quando as pessoas não confiam na sua empresa, você tem que oferecer muito dinheiro e vantagens para que elas até mesmo considerem se juntar a você e, mesmo se elas vierem, talvez você não consiga mantê-las.

### 2

#### **Uma cultura de apoio desempenha um grande papel.**

De longe, o maior indicador de excelência da EX são as pessoas se ajudando mutuamente. Isso é o que transforma a EX de um processo passivo de cima para baixo, de nós contra eles, de simplesmente remover as barreiras para um dia de trabalho tranquilo, em um exercício de mudança de cultura.

### 3

**A inovação e o crescimento sustentável dependem de recompensas equitativas e da construção de comunidades no trabalho.** A EX às vezes é usada como uma mensagem cifrada para pagamento e benefícios. Descobrimos que oferecer recompensas e benefícios excepcionais tem um impacto bem abaixo da média em todas as 83 práticas de EX que estudamos. No entanto, tornar as recompensas e o reconhecimento *justos* e *equitativos* tem um impacto significativo nos resultados dos negócios, das pessoas e da inovação.

### 4

**Investimentos consistentes nas pessoas e voltados para a missão em qualquer ambiente de negócios melhoram o desempenho dos negócios.** Quando o dinheiro está curto, é fácil restringir os investimentos e focar na cultura. Descobrimos que as empresas que priorizam investimentos em pessoas, independentemente do ambiente de negócios, são muito mais lucrativas, têm clientes mais satisfeitos e funcionários mais engajados e são percebidas como ótimos lugares para se trabalhar.

### 5

**A excelência da EX leva diretamente a resultados de negócios.** O engajamento é um resultado importante de uma ótima experiência do funcionário, mas não o único. Não há dúvida de que pessoas mais engajadas são mais felizes, mais produtivas e oferecem um serviço melhor aos clientes. Mas as empresas que se concentram nas estratégias e práticas de EX corretas têm melhores resultados nos negócios, nas pessoas e na inovação.

### 6

**Os recursos de RH e as tecnologias certas são essenciais.** A EX diz respeito a confiança, transparência, cuidado e empatia. É uma questão de liderança e cultura, crescimento, comunidades e equidade. Como você possibilita esses grandes conceitos estratégicos e os dimensiona para sua força de trabalho? A resposta consiste nos recursos de RH e nas tecnologias certas.

Nenhuma ação individual levará você magicamente a uma grande EX. As práticas recomendadas de outras empresas podem não funcionar na sua organização e, como há muitas variáveis, talvez você queira ignorar algumas delas, mas não deve fazer isso.

## Quinze práticas essenciais

Então, quais práticas impulsionam diretamente essas seis descobertas principais? Identificamos quinze práticas extraídas de quatro elementos que têm um impacto descomunal nos resultados dos negócios, das pessoas e da inovação. Chamamos de

“essenciais” porque, sem elas, as restantes quase não têm importância. E essas práticas essenciais funcionam em todos os setores, regiões e tamanhos de empresa. Quando elas são implantadas, muitos dos investimentos típicos funcionam bem. Mas quando elas não estão na empresa, o foco em “ferramentas digitais” ou “programas de EX” simplesmente não causa muito impacto.

## Os segredos para impulsionar uma EX superior

### Os quatro elementos essenciais

### Quinze práticas essenciais

#### Confiança na organização

Promova uma cultura de integridade e ajuda aos outros.

Incorpore a missão e o propósito como parte de cada atividade.

Inspire confiança nos líderes para serem éticos e trabalhem com integridade.

Comunique com clareza a missão e a visão.

Permita uma comunicação de liderança aberta, transparente e honesta.

Priorize o investimento nas pessoas, mesmo quando os negócios não vão bem.

Defenda o que é certo, mesmo que não seja popular.

Incentive os gerentes a ajudar as pessoas a vincular as próprias contribuições à missão.

Opere com uma abordagem que prioriza as pessoas.

Coloque a diversidade, a equidade e a inclusão como prioridade de negócios.

#### Local de trabalho positivo

Use programas de reconhecimento e recompensas justos e equitativos.

Apoie as comunidades no trabalho e no sentimento de pertencimento.

Incentive os funcionários a mostrar uma identidade autêntica no trabalho.

#### Oportunidades de crescimento

Incentive as pessoas a se desenvolver continuamente, independentemente da função.

#### Gerenciamento forte

Use uma filosofia e um modelo de gestão claros e baseados em valores.

Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

## O modelo de maturidade da experiência do funcionário

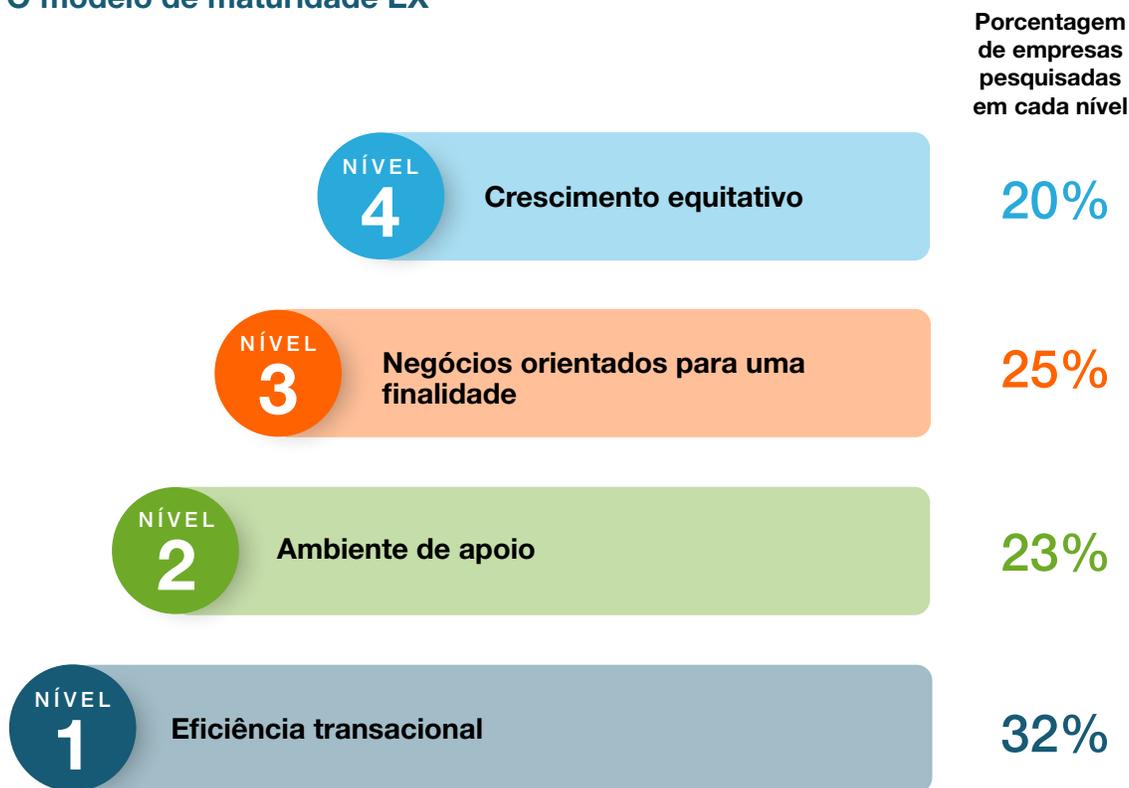
Você não poderá seguir em frente se não souber onde está atualmente. Todas as empresas são únicas, assim como sua jornada para se tornar uma “organização irresistível”. Por meio de nossa pesquisa e trabalho com empresas ao redor do mundo, desenvolvemos o Modelo de Maturidade da EX para definir os estágios de evolução pelos quais uma organização deve passar para alcançar alto desempenho, permitindo que os líderes empresariais entendam seu estado atual, bem como o próximo conjunto de habilidades, capacidades, ferramentas e sistemas para avançar.

As organizações se enquadram em quatro níveis, sendo o Nível 1 o menos impactante e o Nível 4

o mais impactante. Esses níveis de maturidade não são em função de diferentes setores, geografias ou tamanhos organizacionais – eles podem ser encontrados em qualquer um desses grupos. Criar um ambiente de apoio onde as pessoas se ajudam é a resposta central, mas as empresas mais bem-sucedidas também focam o negócio em sua missão e no fortalecimento do crescimento equitativo.

Trabalhar em tópicos culturais e de liderança, programas de RH e tecnologias de suporte em todo o espectro da empresa é uma jornada longa e difícil. Mover-se de um nível para o seguinte dá muito trabalho e geralmente demora anos. Mas vale a pena o esforço, dado o valor da ascensão: os resultados de negócios, pessoas e inovação melhoram à medida que as organizações amadurecem.

### O modelo de maturidade EX



Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

---

## O importante papel da tecnologia

Sem as tecnologias certas, as empresas não podem obter insights sobre a opinião dos funcionários, fornecer experiências personalizadas e relevantes e oportunidades de desenvolvimento ou apoiar os funcionários em grande escala.

### O uso da tecnologia e sua correlação com a maturidade EX geral



Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

---

## Próximas etapas

Nosso [relatório completo](#) fornece conselhos úteis para líderes que desejam começar a implementar as práticas para impulsionar a excelência da experiência dos funcionários. Além disso, o relatório fornece:

- ✓ A conversa completa, incluindo por que a EX é importante, especialmente agora
- ✓ A análise completa das descobertas da nossa pesquisa
- ✓ Uma explicação detalhada das quinze práticas mais importantes, bem como seu impacto nos resultados
- ✓ As características de cada um dos quatro estágios de nosso modelo de maturidade da EX
- ✓ Orientação passo a passo para avançar pelos níveis do modelo de maturidade da EX
- ✓ Uma estrutura para excelência em EX
- ✓ Uma seção especial sobre a importância da tecnologia
- ✓ Apêndice: inclui uma lista das práticas relacionadas ao alto desempenho e nossa metodologia de estudo completa
- ✓ Exemplos de excelência: histórias reais da **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz e Unilever**, que implementaram práticas de sucesso na EX