

O Guia Definitivo

Experiência dos Colaboradores

RESUMO EXECUTIVO

Pode ganhar uma nova guerra por talentos? Não conseguirá fazê-lo se pensar que o mais importante é o dinheiro, os cargos ou a segurança no trabalho. A era pós-pandémica está a ser definida pela *experiência dos colaboradores*: a forma como a sua organização molda como as pessoas vivem e trabalham, da produtividade à flexibilidade, o bem-estar, entre outros aspetos.

O grande foco dos últimos 15 meses foi a sobrevivência. Os líderes focaram-se em manter as respetivas empresas enquanto lidavam com vários problemas relacionados com a pandemia. Atualmente, à medida que os países e os locais de trabalho voltam a abrir as portas (embora a ritmos diferentes), a maior quebra económica do século está rapidamente a mostrar sinais de retoma. As empresas estão a ser forçadas a transformar-se e os líderes agora têm de ajudar as pessoas a adaptar-se à mudança, capacitá-las para lidar com a ambiguidade e apoiá-las nas experiências e aprendizagens. Não admira que a experiência dos colaboradores (EX) esteja no topo das agendas de gestão.

Para ajudá-lo a explorar este ambiente emergente e volátil, levámos a cabo um estudo importante sobre a EX (financiado pela Microsoft) ao recolher informações sobre 90 práticas diferentes. Ouvimos mais de 950 organizações e realizámos 15 entrevistas aprofundadas com líderes empresariais e de RH em empresas como a Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft e Unilever. Pretendíamos criar o *O Guia Definitivo* da EX e tínhamos os seguintes objetivos:

- **Criar** uma definição padrão do termo “experiência dos colaboradores”
- **Explicar** através da investigação e exemplos de excelência o motivo pelo qual a EX tem de ser o foco das equipas de RH e TI, bem como dos líderes empresariais
- **Identificar** as práticas com o impacto mais significativo na EX, bem como nos resultados pessoais, empresariais e de inovação
- **Oferecer** orientação sobre como as organizações podem melhorar a EX e alcançar a excelência ao gerar melhores resultados empresariais

Descobrimos que, para ganhar a guerra pelos talentos, não basta tomar medidas de otimização da EX. Tem de colocar as pessoas no centro de todas as decisões. É isso que torna este período pós-pandémico um desafio entusiasmante: a EX não é apenas algo que pode fazer, tem de refletir a cultura da sua empresa.

O que os Líderes Precisam de Saber

Mesmo antes da pandemia, o ambiente de trabalho constituía um desafio. As pessoas sentiam-se sobrecarregadas e tinham pouco tempo para se concentrar e muito menos para aprender algo novo. Quando a crise da COVID-19 teve início e apresentou novos problemas (lidar com problemas pessoais e profissionais, bem como com o perigo da doença), piorou o que já era uma situação complexa.

Relativamente à EX, esperamos uma experiência do consumidor simples e fácil. Os tópicos que formam essa experiência abrangem todas as funções empresariais e abordam todos os problemas da cultura empresarial. Nenhum grupo ou equipa pode resolvê-los sozinho. Se não satisfizer as necessidades dos colaboradores, estes poderão ir embora.

A EX é muito mais do que apenas “compromisso”. Atualmente, é o centro do trabalho de RH: Os departamentos de RH da Adobe e Airbnb até

A EX Abrange Todas as Funções Empresariais e Aborda Todos os Problemas

Cultura Empresarial	Missão		Inclusão		Recompensas		Família
			Pertença		Pagamento		Pessoal
	Inclusão		Justiça		Bónus		Objetivos a longo prazo
			Confiança		Vantagens		Objetivo
	Cultura		Energia		Bem-estar		
					Apoio		
	Liderança	Oportunidades			Sucessão		Liderança
		Crescimento			Desempenho		Motivação
	Equipa	Mobilidade			Promoção		Perdão
		Formação			Revisão		Resiliência
Carreira	Promoção					Paciência	
				Objetivos		Segurança no local de trabalho	
Local de trabalho	Deslocação			Revisão		Localização do trabalho	
	Localização do trabalho			Projetos		Deslocação	
Recompensas	Espaço			Reuniões		Políticas	
	Instalações			Interações diárias			
Segurança							
	TI	Instalações	RH	Departamento jurídico	Equipa	Gestor	Executivo
	Funções Empresariais						

Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

mudaram o respetivo nome para “Experiência dos Colaboradores”. Na EX, o mais importante é o trabalho, as equipas, os gestores diretos e como estes dão formação e apoio aos colaboradores. Além disso, também importa a saúde e o bem-estar, o local de trabalho digital, físico e cultural, o crescimento e desenvolvimento

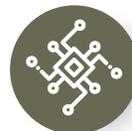
e a confiança na organização. Estes elementos formam o quadro da EX, ao qual chamamos “a organização irresistível” porque ajuda a sua empresa a tornar-se irresistível para a equipa de trabalhadores.

A Organização Irresistível

Trabalho Significativo	Boa Gestão	Local de Trabalho Positivo	Saúde e Bem-estar	Oportunidade de Crescimento	Confiança na Organização
					
Trabalho e valores adaptados	Objetivos claros com oportunidades de adaptação	Ferramentas, processos e sistemas de produtividade	Segurança em todos os aspetos do trabalho	Mobilidade aberta e facilitada do trabalho e das funções	Missão e objetivo além dos objetivos financeiros
Autonomia e proatividade	Formação e feedback frequentes	Apreciação, reconhecimento e recompensas	Promoção do exercício físico, saúde e bem-estar	Crescimento profissional por vários caminhos	Transparência, empatia e integridade da liderança
Equipas ágeis e colegas solidários	Foco no desenvolvimento da gestão	Horário e local de trabalho flexíveis	Bem-estar e apoio psicológico e emocional	Muitas formas de aprendizagem conforme necessário	Investimento contínuo nas pessoas
Tempo de foco, inovação e recuperação	Gestão de desempenho simples e transparente	Inclusão, diversidade e sentimento de pertença e comunidade	Apoio familiar e financeiro	Uma cultura que apoia a aprendizagem	Foco na sociedade, no ambiente e na comunidade

Tecnologia e Serviços

Base (segurança e acesso), sistemas de suporte, aplicações de informações, aplicações de talentos, aplicações de comunicação e tecnologia de trabalho



Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

Mensagens Importantes

A EX é complexa. A velocidade com que é implementada como prioridade para os líderes empresariais e as organizações tem gerado incerteza sobre a respetiva definição entre os líderes séniores (RH ou outros) sobre o que fazer para aumentar o compromisso, promover a produtividade e o desempenho, e gerar ótimos resultados através de uma equipa de trabalhadores capacitada.

Nenhuma ação irá dar-lhe uma excelente EX do nada. As práticas recomendadas de outras empresas podem não funcionar na sua organização e existem muitos aspetos dos quais tem de abdicar, mas não pode. Há muito em jogo e os seus colaboradores esperam que promova a mudança. Assim, começámos a estudar todas estas áreas através do nosso Quadro de Organizações Irresistíveis. Num mundo ideal, implementaria corretamente todos os seis elementos, 24 dimensões e 83 práticas e programas. Tudo isto é importante? Ou existem alguns aspetos que *realmente* importam?

Seis Conclusões Importantes

A nossa investigação revela seis conclusões importantes comuns às organizações com melhor EX. O primeiro aspeto a ter em consideração é o facto de as conclusões não serem práticas típicas. Estas centram-se na confiança, solidariedade, transparência, cultura e liderança porque, como disse um diretor de recursos humanos, “o mais complicado são as coisas mais fáceis”. O que mais importa na EX não são as ferramentas, os processos ou a eficiência, mas a cultura e a missão de uma empresa, bem como a forma de agir dos líderes. As seis conclusões mais importantes são:

1

Foco na confiança, transparência, inclusão e solidariedade. As empresas com uma excelente EX dão prioridade à missão e ao objetivo. A confiança é essencial. Quando as pessoas não confiam na sua empresa, tem de oferecer muito dinheiro e benefícios para estas considerarem juntar-se à mesma e, mesmo que o façam, é possível que não consiga mantê-las.

2

Uma cultura de apoio desempenha um papel importante. Sem dúvida, o maior fator de excelência da EX é a entreeajuda. É isso que transforma a EX num processo passivo de cima para baixo de remoção de barreiras que garante um trabalho simples e um exercício de mudança de cultura.

3

A inovação e o crescimento sustentável dependem de recompensas equitativas e da criação de comunidades no trabalho. Por vezes, a EX pode implicar pagamentos e benefícios. Descobrimos que a oferta de recompensas e benefícios tem um impacto bastante inferior a todas as 83 práticas do EX que analisámos. No entanto, a *justiça e equitabilidade* das recompensas e do reconhecimento tem um impacto significativo nos resultados empresariais, pessoais e de inovação.

4

Investimentos em pessoas consistentes e focados na missão em qualquer ambiente melhoram o desempenho empresarial. Quando o orçamento é reduzido, é fácil evitar investimentos e aumentar o foco na cultura. Descobrimos que as empresas que dão prioridade aos investimentos nas pessoas, independentemente do ambiente empresarial, têm muito mais lucro, mais clientes satisfeitos e mais colaboradores empenhados, além de serem vistas como ótimos locais de trabalho.

5

A excelência da EX leva diretamente a resultados empresariais. O compromisso é um resultado importante de uma excelente experiência dos colaboradores, mas não é o único. Não há dúvida de que as pessoas comprometidas são mais felizes e produtivas e prestam um melhor serviço aos clientes. No entanto, as empresas que se focam nas estratégias e práticas de EX certas têm melhores resultados no que diz respeito à empresa, às pessoas e à inovação.

6

Funcionalidades de RH e as tecnologias certas são essenciais. A EX prioriza a confiança, transparência, solidariedade e empatia. O mais importante é a liderança e a cultura, o crescimento, as comunidades e a equidade. Como é possível promover estes conceitos estratégicos importantes e dimensioná-los para a sua equipa de trabalhadores? A resposta está nas funcionalidades de RH e nas tecnologias certas.

Nenhuma ação irá dar-lhe uma excelente EX do nada. As práticas recomendadas de outras empresas podem não funcionar na sua organização e existem muitos aspetos dos quais tem de abdicar, mas não pode.

Quinze Práticas Essenciais

Que práticas promovem diretamente estas seis conclusões importantes? Identificámos quinze práticas a partir de quatro elementos com um impacto importante nos resultados empresariais, pessoais e de inovação. Consideramo-los

essenciais porque sem os mesmos muito poucos aspetos têm importância. Estas práticas essenciais funcionam em todos os setores, regiões e empresas. Quando são implementadas, muitos dos investimentos típicos funcionam devidamente. Quando não são implementadas, o foco em “ferramentas digitais” ou “programas de EX” não causa muito impacto.

A Chave para Melhorar a EX

Quatro Elementos Essenciais

Quinze Práticas Essenciais

Confiança na Organização

Promova uma cultura de integridade e de ajuda ao próximo.

Incorpore uma missão e um objetivo em todas as atividades.

Inspire a ética e a integridade na liderança.

Comunique de forma clara a missão e a visão.

Permita uma comunicação aberta, transparente e honesta da liderança.

Priorize o investimento nas pessoas mesmo quando o negócio não corre bem.

Defenda o que está certo, mesmo que não seja uma decisão popular.

Incentive os gestores a ajudar as pessoas a contribuir para a missão.

Adote uma abordagem focada nas pessoas.

Veja a diversidade, equidade e inclusão como uma prioridade empresarial.

Local de Trabalho Positivo

Utilize programas de recompensas e reconhecimento justos e equitativos.

Apoie as comunidades no trabalho e promova um sentimento de pertença.

Incentive os colaboradores a ser genuínos no trabalho.

Oportunidades de Crescimento

Incentive as pessoas a crescer continuamente, independentemente da função.

Boa Gestão

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

Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

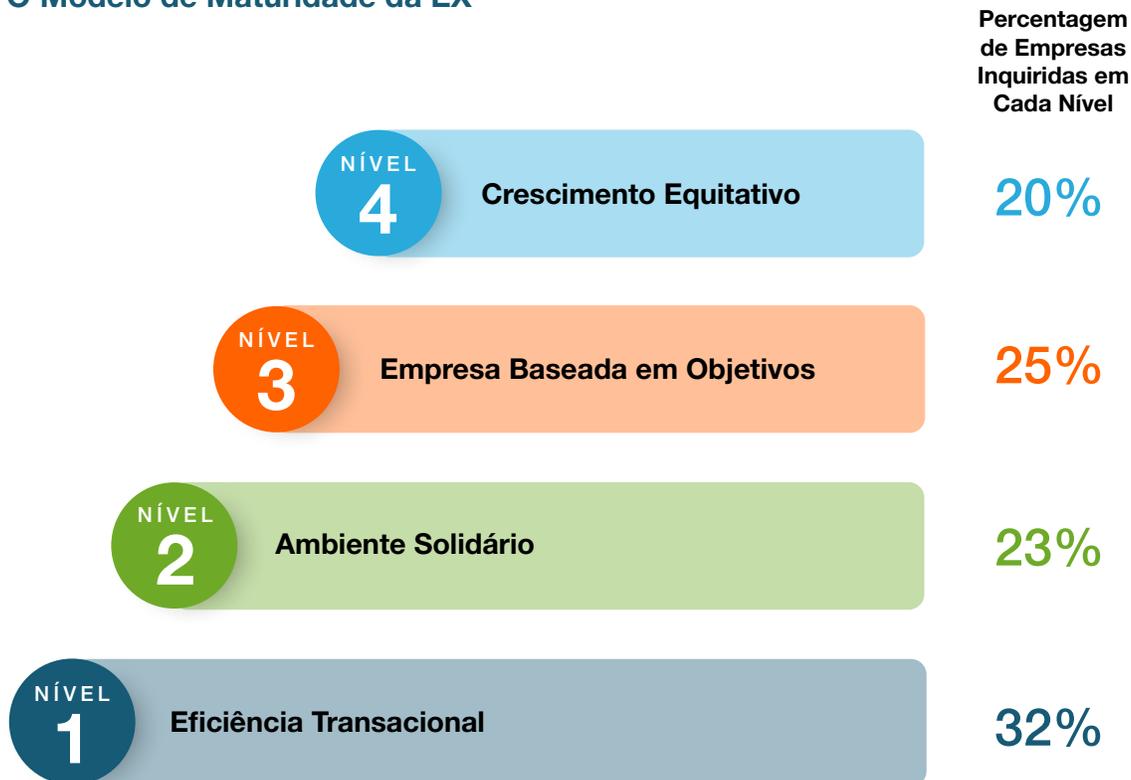
O Modelo de Maturidade da Experiência dos Colaboradores

Não pode evoluir se não compreender a sua situação atual. Todas as empresas são únicas, tal como a jornada para ter uma “organização irresistível”. Através da nossa investigação e trabalho com empresas de todo o mundo, criámos os Modelos de Maturidade EX para definir as fases de evolução de uma organização para a obtenção de um bom desempenho, o que permite aos líderes empresariais compreender o respetivo estado atual, bem como o próximo conjunto de competências, funcionalidades, ferramentas e sistemas para subir de nível.

As organizações podem ter quatro níveis. O Nível 1 é o que tem menos e o Nível 4 é o que tem mais impacto. Estes níveis de maturidade não são uma função de diferentes setores, regiões ou empresas e podem ser encontrados em qualquer um destes grupos. A criação de um ambiente solidário de entreajuda é a resposta-base, mas mais empresas bem-sucedidas também se focam na respetiva missão e num crescimento equitativo.

O trabalho nos tópicos da cultura e liderança, nos programas de RH e no suporte de tecnologias em todo o espectro empresarial implica um percurso longo e árduo. Passar para o próximo nível requer muito trabalho e demora muitas vezes anos. No entanto, vale a pena graças às respetivas vantagens: os resultados empresariais, pessoais e de inovação melhoram à medida que as organizações evoluem.

O Modelo de Maturidade da EX



Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

O Papel Importante da Tecnologia

Sem as tecnologias certas, as empresas não podem obter informações sobre os sentimentos dos colaboradores, proporcionar experiências personalizadas e relevantes e oportunidades de desenvolvimento ou apoiar os colaboradores em escala.

A Utilização de Tecnologia e a Correlação com a Maturidade Geral da EX



Fonte: The Josh Bersin Company, 2021

Próximos Passos

O nosso [relatório completo](#) inclui conselhos acionáveis aos líderes que pretendem começar a implementar as práticas para promover a excelência da experiência dos colaboradores. Adicionalmente, o relatório fornece:

- ✓ O debate completo sobre a importância da EX, especialmente agora
- ✓ Uma análise completa das conclusões da nossa investigação
- ✓ Uma explicação detalhada das 15 práticas mais importantes e o respetivo impacto nos resultados
- ✓ As características das quatro fases do nosso Modelo de Maturidade de EX
- ✓ Orientações passo a passo para avançar para o nível seguinte do Modelo de Maturidade de EX
- ✓ Um quadro de excelência de EX
- ✓ Uma secção especial sobre a importância da tecnologia
- ✓ Anexo: inclui uma lista de práticas relacionadas com um bom desempenho e a metodologia completa do nosso estudo
- ✓ Exemplos de excelência: histórias reais da **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz e Unilever**, que implementaram práticas de EX bem-sucedidas