

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

JÉSSICA WOLFFENBÜTTEL

Análise de engajamento das equipes do Backoffice da empresa Meta

**São Leopoldo
2019**

JÉSSICA WOLFFENBÜTTEL

Análise de engajamento das equipes do Backoffice da empresa Meta

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Ms. Eva Selo Santos Sarmiento

São Leopoldo

2019

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	3
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	5
2.1 Revisão da literatura técnica.....	5
2.1.1 Engajamento	5
2.1.2 Equipe	7
2.1.3 Liderança.....	7
2.1.4 Comprometimento.....	10
2.2 Entendimento aprofundado do problema	11
2.2.1 Método de coleta.....	11
2.2.2 Análise.....	12
2.3 Apresentação da solução	16
2.4 Retorno previsto da solução	17
4 COMENTÁRIOS FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS.....	20

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

A Meta é uma empresa do ramo da tecnologia da informação, com foco em soluções tecnológicas ágeis que simplificam e geram valor real no dia a dia dos clientes. Há 27 anos no mercado, possui um portfólio completo de soluções de estratégia para melhoria dos processos internos das empresas, desenvolvimento de software, operações de sustentação e venda de licença SAP. A Meta possui 8 filiais distribuídas pelo Brasil, onde gera mais de 700 posições de trabalho na área de tecnologia da informação e cerca de 100 posições na área de gestão e backoffice.

O backoffice da empresa está centralizado em São Leopoldo e é constituído por 7 setores. São eles: Infraestrutura, Sistemas Internos, Contabilidade, Controladoria, Jurídico, Financeiro e Departamento Pessoal. Sendo a última área citada o objeto deste estudo, cabe descrevê-la de forma mais detalhada. O Departamento Pessoal é composto por uma coordenadora, uma analista e 3 assistentes em São Leopoldo e mais 3 assistentes alocadas nas filiais de São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro, totalizando 8 profissionais. A estrutura da área é dividida em processos, onde cada empregado atuante em São Leopoldo é responsável por um deles. São eles: fechamento da folha de pagamento, benefícios, contratação, rescisão e registro de ponto. Há ainda uma atividade diferenciada para as profissionais alocadas nos demais filiais, pois possuem uma posição mais generalista da área de DP, atuando como suporte aos gestores e profissionais na ponta.

Historicamente o Departamento Pessoal da empresa Meta recebe reclamações de entrega e de atendimento aos gestores e aos profissionais da empresa. Mesmo quando a equipe esteve no seu melhor momento, entregando as demandas previstas dentro dos prazos, ainda assim nunca foi uma área com visibilidade e excelência no atendimento aos olhos de seus clientes internos, os gestores da empresa. As reclamações são oriundas principalmente da demora no retorno dos e-mails, da pouca experiência dos profissionais, seja no cargo ou na rotina da empresa, da falta de percepção do "todo", de entender o negócio, saindo da sua rotina diária e buscando estar mais próximo dos clientes internos, que são os profissionais e gestores da empresa.

As possíveis causas dos problemas mencionados anteriormente são salários pouco atrativos para cargos iniciais, gerando, além de menos opção para contratação, a fácil perda dos profissionais para o mercado. A forma enxuta como as áreas do backoffice foram estruturadas versus as expectativas de apoio esperado pelo gestor cliente, que tem no seu escopo de trabalho realizar diversas atividades que poderiam ser prestadas pelo backoffice, gera a impressão de que as áreas possuem estrutura para este apoio e assim gerando reclamações constantes que desmotivam os profissionais. Ainda, há a baixa automatização dos processos e muitas integrações de sistemas, que por vezes são falhas, gerando retrabalho. O fato das gestões das equipes serem realizadas, na sua maioria, por coordenadores em formação também é fato relevante para ser analisado. Tendo em vista que grande parte dos possíveis fatores elencados acima estão diretamente relacionados a aspectos que interferem no engajamento dos profissionais, propõem-se uma análise deste indicador para que seja possível realizar ações de melhorias, engajando os profissionais e conseqüentemente promover a visibilidade positivas das áreas de backoffice da empresa.

O problema que temos é: como engajar e manter engajada a equipe de Departamento Pessoal da empresa?

A solução do problema é relevante tanto para os profissionais que atuam na empresa, tanto para a própria empresa, além de contribuir no âmbito acadêmico, uma vez que este é um problema comum nas organizações e as soluções são as mais variáveis.

Para o profissional o tema é importante, pois tendo este sido solucionado, a empresa conseguirá dar o suporte necessário para impulsionar a carreira desta pessoa, fazendo com que ela tenha objetivos, ambição e crescimento dentro da organização.

Para a empresa o tema é de suma importância uma vez que a rotatividade média do setor de backoffice nos últimos 3 anos beira os 40% e o tempo médio de empresa dos profissionais é de 2,5 anos o que vai contra o propósito da empresa que tem o crescimento humano no seu slogan, uma vez que os profissionais saem da empresa antes de terem tempo de crescer e alcançar as oportunidades de carreira disponíveis na organização.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução foi subdividida por três partes: revisão da literatura técnica, entendimento aprofundado do problema e apresentação da solução. Elas estão detalhadas a seguir.

2.1 Revisão da literatura técnica

Considerando o problema apresentado, identificou-se a necessidade de conceituar alguns temas centrais importantes para a realização da análise dos dados levantados a partir dos questionários aplicados. O tema central será o engajamento, visto que é o tema principal do estudo e na sequência, serão apresentados ainda as temáticas liderança, comprometimento e equipe, visto que estão relacionadas com o tema central.

2.1.1 Engajamento

Foi nos anos 80, em meio à globalização, que as empresas passaram a perceber a necessidade de algo maior e mais duradouro do que a motivação dos profissionais. A motivação atendia enquanto se trabalhava por volume de produção, pois esta motivação estava relacionada ao imediato, à proposta de trabalho. Entretanto, quando a competitividade de um mercado globalizado passou a ser realidade nas empresas, foi necessário adotar novas técnicas para se manter forte. Foi assim que no fim dos anos 90 surgiu o engajamento, princípio que determina o tempo que uma relação saudável entre empresa e empregado irá durar (COSTA, 2014).

Kahn (1990) conceitua o engajamento como um estado de presença e Costa (2014) complementa quando diz que o engajamento leva a um envolvimento físico, cognitivamente vigilante e emocionalmente conectado ao trabalho. Salanova e Schaufeli (2009) evidenciam ainda que a expressão *engagement* começou a ser usada no final da década de 1990 por grandes consultorias organizacionais, quando perceberam que existiam trabalhadores que alcançavam tamanha concentração e dedicação durante a realização de suas atividades que os levavam ao um estado de fluxo, mobilizando mais recursos físicos e psicológicos no seu trabalho e por

consequência melhorando o seu desempenho. Salanova e Schaufeli (2009) criticam ainda a tradução da expressão *engagement* para outro idioma, pois consideram que até o momento nenhuma expressão conseguiu, de fato, expressar o sentido real que ela representa sem que resulte em simplismo, repetições e erros.

Costa (2014) resume, a motivação é a ação no presente que impulsiona o colaborador a realizar o trabalho, enquanto o engajamento está vinculado ao futuro, é o que a empresa oferece ao profissional em termos de pertencimento e desenvolvimento pessoal. "O motivado levanta uma parede, o engajado constrói catedrais" (COSTA, pag. 22, 2014). Não basta o colaborador estar na empresa, é preciso que a empresa esteja no colaborador.

Diferentes estudos identificaram itens que predizem o engajamento (LEITER, 2010; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009), entre eles podem ser citados a autoestima, auto eficácia, controle emocional, crenças, otimismo, resiliência, entre outros. Assim, ao reforçar um destes preditores, os demais podem ser reforçados, promovendo um aumento de engajamento contínuo.

Pesquisa realizada pelo instituto Towers Watson (2013) em 28 países, indicam que, no Brasil, entre os não engajados, 43% têm planos de deixar a empresa em curto prazo, mesmo sem ter outro emprego. Já entre os engajados, apenas 2% têm o mesmo pensamento. Salário raramente é relacionado ao engajamento, mas a falta de engajamento está totalmente relacionada à rotatividade dos funcionários.

Mesmo nos casos onde há divergência de conceituação, há a convergência na presença de energia e identificação pessoal do profissional com o seu trabalho, características do engajamento no trabalho (BAKKER E LEITER, 2010). Segundo Costa (2014), os bons sentimentos do profissional com a empresa estão lá, suficientemente fortes, porém acabam desgastados pela falta de bom relacionamento, prejudicando assim o sentimento de pertencimento, o engajamento. Quando este sentimento cessa o profissional sai da empresa ou até pior, se desengaja. Salanova e Schaufeli (2009) afirmam que profissionais engajados influenciam no engajamento dos outros trabalhadores com os quais convivem, assim como o desengajamento de um grupo pode influenciar o profissional engajado. Nesta perspectiva, o engajamento assume um caráter essencialmente coletivo.

Tendo em vista a influência dos integrantes de uma equipe para o engajamento ou desengajamento dos demais, cabe a este estudo uma breve definição de equipe.

2.1.2 Equipe

De acordo com Robbins (2002), uma equipe pode ser composta de dois ou mais indivíduos, que dependem um do outro e interagem entre si, e que juntos buscam a obtenção de um determinado objetivo. A definição de equipe consiste em pessoas trabalhando juntas, que tem em comum uma identidade que as une, estando elas próximas ou não.

Katzenbach e Smith (2005) ressaltam que uma equipe pode alcançar resultados em conjunto tão satisfatórios que superam os resultados individuais dos melhores membros da dita equipe. Para alcançar tais resultados, os membros da equipe devem fazer mais do que ouvir, respondendo construtivamente e dando suporte um ao outro. Os autores ainda concluem que para que possam compartilhar dos resultados, todos os indivíduos devem ter uma disciplina essencial.

2.1.3 Liderança

A liderança é um fenômeno universal na medida em que manifesta de uma forma ou de outra ao longo de diferentes organizações e contextos. É um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar objetivos comuns (OLIVEIRA, 1997).

Liderar é exercer alguma forma de poder e o poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é a forma como este poder é exercido em outras pessoas, influenciando o comportamento desta (OLIVEIRA, 1997). Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para o autor, a liderança deve ser empática com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos. O gestor precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para que seja um líder bem sucedido. Enfim, toda família, instituição, país, qualquer tipo de agrupamento esta

ligado à capacidade da liderança. Timms e Heimans (2018) definem a missão do líder como a busca em extrair o melhor de cada uma das pessoas, e a capacidade de canalizar as energias participativas dos que estão à sua volta, para o bem, para o mal ou o trivial

Como traçar um único conceito de liderança quando um povo elege Barack Obama e depois o substitui por Donald Trump? Esta é a indagação trazida por Timms e Heimans(2018) após apresentarem trechos de discursos de ambos presidentes, onde Obama diz “Obrigado a vocês por tudo. Meu último pedido é o mesmo que o primeiro. Estou pedindo a vocês que acreditem – não na minha capacidade de gerar mudanças, mas na de vocês” no seu Twitter, já Trump diz em um discurso “Eu posso concertar isso sozinho”.

Robbins e Couter (1998) distinguem os líderes dos demais profissionais a partir de seis traços: disposição ou empenho, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relacionado ao trabalho. Já Bateman e Snell (1998) apresentam cinco traços no perfil do líder que são idênticos aos apresentados anteriormente, exceto no traço inteligência que para eles não é apresentado. Abaixo pode-se verificar esta constatação conforme quadro apresentado.

Termo utilizado		Definição
Robbins e Couter	Bateman e Snell	
Disposição ou Empenho	Empenho	Líderes apresentam alto nível de esforço, persistência, ambição, iniciativa e revelam desejo de realização
Desejo de liderar	Motivação de Liderança	Querer liderar, assumir responsabilidade e influenciar o outro
Honestidade e Integridade	Integridade	Controem uma relação de credibilidade com os seguidores a partir de honestidade e praticam políticas de incentivo
Autoconfiança	Autoconfiança	Superação de obstáculos, tomada de decisão e segurança
Inteligência		Capacidade de resolução e avaliação dos problemas, além da perícia em analisar as informações como parte da rotina do líder
Conhecimento do trabalho	Conhecimento do negócio	Conhecimento do negócio, da organização, interpretação de informação e alto nível de conhecimento

Quadro 1 – Definição dos traços de liderança segundo Robbins e Couter e Bateman e Snell (1998)

Fonte: Elaboração Própria

A posse dos traços não garante por si só a eficácia da liderança, essa apenas torna provável que um indivíduo torne-se um líder eficaz. Embora estes traços sejam positivos para os líderes, eles não são suficientes para explicar os resultados

diversos dos líderes em situações distintas entre si (ROBBINS e COUTER, 1998). Estas faltas de subsídios levaram a estudos mais recentes que tratam o assunto com uma abordagem mais comportamental, deixando o foco das características do líder para olhar as atitudes. Entretanto a análise destes dois fatores ainda não conseguiu explicar a eficácia de líderes na gestão de suas equipes e então uma liderança eficaz não depende apenas do estilo do líder, mas também de fatores extrínsecos ao líder e sua equipe; esta teoria foi demonstrada por Fiedler, um dos primeiros acadêmicos a formular e testar a abordagem contingencial da eficácia da liderança (CRUZ et al, 2010).

Segundo Kofman (2018), a liderança não é uma posição e sim um processo. Do CEO da empresa até o àquele que coordene de forma informal, precisa liderar se quiser ter sucesso. As pessoas não são “recursos” que podem ser organizados e geridos como objetos inanimados, são seres diversos e que precisam ser inspirados a contribuírem através de uma conexão emocional com as metas da empresa.

Para Schaufeli e Salanova (2007), um bom líder não de verá ser apenas capaz de conseguir prevenir o stress e o burnout resultante do trabalho, entre os membros do grupo, mas também de ser capaz de potenciar a motivação e o *engagement*. Neste sentido, um líder deve:

O que?	Como?
Promover o feedback positivo	Reconhecendo e premiando o bom desempenho dos elementos do grupo em alternativa à simples correção do desempenho
Ser justo com os trabalhadores, fortalecendo o contrato psicológico	Não agindo em vista a realização dos seus próprios interesses, nem devendo demonstrar favoritismos.
Incentivar a criatividade e inovação	Colocando o despacho de problemas na sua agenda e discutindo-os de forma aberta e construtiva, procurando obter soluções, quer em reuniões de trabalho, assim como, em trocas informais e individuais de informação
Construir um ambiente de confiança	Informar regularmente os trabalhadores acerca de assuntos importantes, preferencialmente, em reuniões presenciais.
Dar suporte	Orientar os trabalhadores, ajudando-os na definição de objetivos, no planeamento dos seus trabalhos e dando conselhos e oferecendo apoio emocional quando necessário
Conhecer a equipe	Falar regularmente com os trabalhadores sobre o seu desenvolvimento pessoal e profissional

Quadro 2 – Como um líder deve agir, segundo Schaufeli & Salanova (2007).

Fonte: Elaboração Própria

2.1.4 Comprometimento

De acordo com Kofman (2018), quando um compromisso é criado, uma dívida é gerada. E o melhor caminho para se manter a integridade, é cumprir suas promessas. Ou seja, apenas se comprometa com aquilo que poderá cumprir.

Segundo o autor, existem condições para que o comprometimento seja mantido. E também existem maneiras de pedir um compromisso que diferenciam um líder de um chefe. Enquanto um chefe expressa uma ordem para seus subordinados, um líder firma um compromisso. A ordem sempre está atrelada a um sentimento de autoridade de quem a emitiu, enquanto o compromisso repousa na integridade de quem o aceitou, firmando assim um comprometimento entre líder e seu subordinado.

Para que o comprometimento seja mantido, é importante que quem firmou o compromisso sinta que sua integridade está em jogo. No fim das contas, um compromisso é visto como um "contrato firmado", sendo que quem aceita cumprir o que está nesse compromisso, o faz com consentimento.

Kofman (2018) ressalta que é essencial que após o compromisso ser combinado entre as partes, que o líder não cobre nada menos do que tudo o que foi proposto. Muitas vezes as pessoas se esquivam para não ter que dizer um "não" diretamente, usando outras respostas mais escusas quando questionadas sobre o comprometimento que foi firmado. A melhor forma para confrontar respostas evasivas, é reformular todas elas em promessas bem definidas, como por exemplo: "Então você me promete entregar o projeto X até a data Y. Certo?"

Quando você detém uma autoridade formal sobre os outros integrantes da equipe, deve deixar claro que eles sempre tem o direito de responder que podem ou não se comprometer com tal atividade, desde que quando se enfrentar uma negativa da outra parte, a mesma seja plausível e justificada.

No caso da outra pessoa ter se comprometido, mas por alguma razão precisar renegociar o prazo ou o que vai entregar no compromisso firmado, o líder deve estar aberto a essa negociação. Será necessário entender o porquê desse pedido de renegociar o compromisso, e também será essencial que todas as partes envolvidas estejam cientes das mudanças feitas (KOFMAN, 2018).

Tendo sido apresentada a revisão da teoria, é possível avançar para o próximo tópico, o entendimento aprofundado do problema, onde será apresentado o método de coleta e a análise dos resultados obtidos através de questionários.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

2.2.1 Método de coleta

Para o levantamento de dados do estudo, optou-se por aplicação de questionário em um grupo composto por 10 pessoas da área de backoffice, sendo 6 do financeiro e contabilidade e 4 da área de departamento pessoal, objeto deste estudo. Os respondentes possuem idade entre 19 e 30 anos e estão na empresa em média 1,5 anos. Cabe ressaltar que a autora é gestora da equipe analisada e isto pode influenciar nas respostas ao questionário, bem como na análise do conteúdo. Sendo assim, para maior abertura por parte dos profissionais da empresa o questionário foi aplicado sem identificação do respondente, sendo utilizada a ferramenta SurveyMonkey para tal. Ainda, foram criados dois links para as respostas, um para o DP e outro para os profissionais das demais áreas, pois foi preciso ter a distinção dos grupos para fins de comparação.

O questionário utilizado é apresentado no Quadro 4, sendo constituído por 28 perguntas, subdivididas entre 4 categorias. A primeira categoria de perguntas aborda sobre a empresa, seus valores e sentimento de pertencimento. A segunda categoria traz questões sobre a gestão direta do profissional e sentimento de reconhecimento. A terceira está relacionada a equipe de trabalho e cooperação. E a última traz uma abordagem auto avaliativa, quanto a comprometimento e entrega de atividades. As perguntas deveriam ser respondidas a partir de uma nota de 1 a 4 conforme a frequência que o respondente identifica tal comportamento, sendo 1 – Nunca (N), 2 – Poucas Vezes (PV), 3- Quase Sempre (QS) e 4 – Sempre (S).

		PERGUNTA
EMPRESA	1	Você conhece os objetivos estratégicos e a Missão da empresa?
	2	Você se identifica com os valores da empresa?
	3	A empresa oportuniza o equilíbrio da vida profissional e pessoal?
	4	Você sente que é importante para a empresa?
	5	Você identifica oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal na empresa?
	6	Você identifica a importância das suas atividades para a empresa?
	7	Você recebe material adequado para a realização das suas atividades?
	8	Você confia no atingimento das metas de crescimento da empresa?
LIDERANÇA	9	O seu superior se preocupa com você?
	10	Você sabe quais as expectativas do seu gestor quanto ao seu trabalho?
	11	Você se sente informado pelo seu gestor sobre o que está ocorrendo na empresa?
	12	Você confia no seu gestor?
	13	Seu gestor possibilita que você equilibre a vida pessoal com o trabalho?
	14	Você recebe reconhecimentos do seu gestor?
	15	Você recebe feedback constantemente?
	16	O seu gestor incentiva o seu crescimento?
	17	Você discute sobre o seu progresso com seu gestor?
EQUIPE	18	Você considera ter uma boa relação com seus colegas de trabalho?
	19	Você se sente amparado pela sua equipe?
	20	Com que frequência você ajuda seus colegas?
	21	Você considera a sua equipe unida?
AUTO ANÁLISE	22	Você percebe propósito nas suas tarefas?
	23	Você tem acesso ao aprendizado e desenvolvimento necessários para fazer seu trabalho da melhor forma possível?
	24	Você se sente desafiado frequentemente?
	25	Você tem autonomia para praticar mudanças?
	26	Você é comprometido com prazos?
	27	Você cumpre com seus compromissos?
	28	Você se vê trabalhando nessa empresa em 2 anos?

Quadro 4 – Questionário
 Fonte: Elaboração Própria

2.2.2 Análise

Primeiramente, foi necessário exemplificar como foram realizadas as apurações dos resultados dos questionários, visto que o número de respondentes era pequeno, optou-se por apresentar os dados através de percentuais e não em média do número absoluto, possibilitando assim uma análise mais precisa das diferenças entre os grupos respondentes.

PERGUNTA	BACKOFFICE						DEPARTAMENTO PESSOAL							
	NUNCA	POUCAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	PONT. POSSÍVEL	PONT. REALIZADO	%	NUNCA	POUCAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	PONT. POSSÍVEL	PONT. REALIZADO	%
27 Você cumpre com seus compromissos?	0	0	0	6	24	24	100%	0	0	3	1	16	13	81%

Quadro 5 – Exemplificação da apresentação de resultados

Fonte: Elaboração Própria

Conforme exemplo apresentado no quadro 5, referente à pergunta de número 27, chegou-se no percentual de 100% para ao backoffice da empresa, uma vez que todos os 6 profissionais avaliaram como “sempre” ao questionamento feito. Tendo em vista que “sempre” significa 4 pontos e “nunca” significa 1 ponto, multiplicou-se o total de respondentes (6) pelo total de pontos (4), atingindo assim o total possível de 24. Já no departamento pessoal, a pontuação máxima possível era 16, porém ao multiplicar a resposta pelo número de profissionais se chegou em 13. Sendo assim, se obteve o resultado de 81%.

Tendo sido esclarecida a forma como os resultados foram apurados, a primeira análise realizada foi a partir do percentual médio de cada grupo de perguntas, onde fica evidente que a maior carência dos colaboradores é referente às suas lideranças. Se analisarmos o quadro 6, exposto abaixo, o grupo de perguntas “Liderança” apresenta na média, entre os dois grupos respondentes (Backoffice – BO e Departamento Pessoal – DP), 5 das 9 perguntas abaixo de 70% de satisfação quanto a periodicidade que tal situação ocorre. Este é o único grupo que apresentou, no resultado médio, um valor inferior a 70%, sendo a média de satisfação de “empresa” 78%, “equipe” 83%, “auto avaliação” 79% e “liderança” 68%. A fim de tornar a visualização mais clara, foi aplicada uma regra de escala de cores, evidenciando assim o quadro liderança como o item que carece de mais atenção sobre o índice de engajamento na empresa, por estar quase que completamente em tons vermelhos.

	PERGUNTA	BO	DP	<>	MÉDIA
EMPRESA	1 Você conhece os objetivos estratégicos e a Missão da empresa?	83%	88%	4%	85%
	2 Você se identifica com os valores da empresa?	83%	81%	-2%	82%
	3 A empresa oportuniza o equilíbrio da vida profissional e pessoal?	71%	69%	-2%	70%
	4 Você sente que é importante para a empresa?	71%	56%	-15%	64%
	5 Você identifica oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal na empresa?	71%	75%	4%	73%
	6 Você identifica a importância das suas atividades para a empresa?	83%	75%	-8%	79%
	7 Você recebe material adequado para a realização das suas atividades?	88%	81%	-6%	84%
	8 Você confia no atingimento das metas de crescimento da empresa?	83%	88%	4%	85%
		79%	77%	-3%	↑ 78%
LIDERANÇA	9 O seu superior se preocupa com você?	75%	69%	-6%	72%
	10 Você sabe quais as expectativas do seu gestor quanto ao seu trabalho?	63%	69%	6%	66%
	11 Você se sente informado pelo seu gestor sobre o que está ocorrendo na empresa?	54%	81%	27%	68%
	12 Você confia no seu gestor?	75%	88%	13%	81%
	13 Seu gestor possibilita que você equilibre a vida pessoal com o trabalho?	71%	75%	4%	73%
	14 Você recebe reconhecimentos do seu gestor?	67%	56%	-10%	61%
	15 Você recebe feedback constantemente?	54%	56%	2%	55%
	16 O seu gestor incentiva o seu crescimento?	79%	69%	-10%	74%
17 Você discute sobre o seu progresso com seu gestor?	63%	63%	0%	63%	
		67%	69%	3%	↓ 58%
EQUIPE	18 Você considera ter uma boa relação com seus colegas de trabalho?	88%	94%	6%	91%
	19 Você se sente amparado pela sua equipe?	67%	88%	21%	77%
	20 Com que frequência você ajuda seus colegas?	83%	81%	-2%	82%
	21 Você considera a sua equipe unida?	79%	81%	2%	80%
		79%	86%	7%	↑ 3%
AUTO ANÁLISE	22 Você percebe propósito nas suas tarefas?	92%	75%	-17%	83%
	23 Você tem acesso ao aprend. e desen. necessários para fazer seu trabalho da melhor forma possível?	67%	81%	15%	74%
	24 Você se sente desafiado frequentemente?	75%	75%	0%	75%
	25 Você tem autonomia para praticar mudanças?	67%	69%	2%	68%
	26 Você é comprometido com prazos?	100%	75%	-25%	88%
	27 Você cumpre com seus compromissos?	100%	81%	-19%	91%
28 Você se vê trabalhando nessa empresa em 2 anos?	71%	81%	10%	76%	
		82%	77%	-5%	↑ 9%

Quadro 6 – Respostas por escala de cores

Fonte: Elaboração Própria

Continuando ainda na mesma forma de análise, pode-se verificar que um ponto forte da empresa são suas equipes e como elas trabalham em conjunto. Com exceção da pergunta 19, onde a equipe do backoffice atingiu apenas 67%, os demais questionamentos sobre relação interpessoal, auxílio aos colegas e união ficaram iguais ou acima de 79% na avaliação.

Ainda utilizando o quadro 6, pode-se realizar uma análise comparativa entre os dois grupos respondentes. Olhando a coluna de diferença, apresentada pelo sinal “<>”, identificou-se que a equipe de DP avaliou de forma superior à equipe do backoffice quando questionada sobre a confiança no gestor, apresentando-se 13% mais frequente e ainda, com maior disparidade dentre todas as perguntas do

questionário, apresentou ser 27% superior quando o respondente do departamento pessoal foi questionado sobre se sentir informado pelo gestor.

Por outro lado, de modo geral a equipe analisada sente menos pertencimento na empresa do que os demais profissionais do backoffice, sendo o sentimento de importância para a empresa o indicativo mais relevante, pois se apresenta 15% menor em relação às demais áreas. Outro grupo de perguntas que apresentou índices menores em comparação com a equipe de backoffice, foi o de auto avaliação, sendo este o com maior disparidade entre as áreas da empresa, ficando o grupo de perguntas “auto análise” em média 5% inferior. Os índices mais relevantes foram os questionamentos de número 22, 26 e 27, apresentando-se 17%, 25% e 19% menores do que se comparado ao outro grupo respondente.

Após esta análise, se observou as questões com 10% ou mais de diferença abaixo na média, quando comparados os dois grupos respondentes. A fim de propor melhorias ao final da análise, ainda foi inclusa a pergunta com menor média geral, que foi a de número 15.

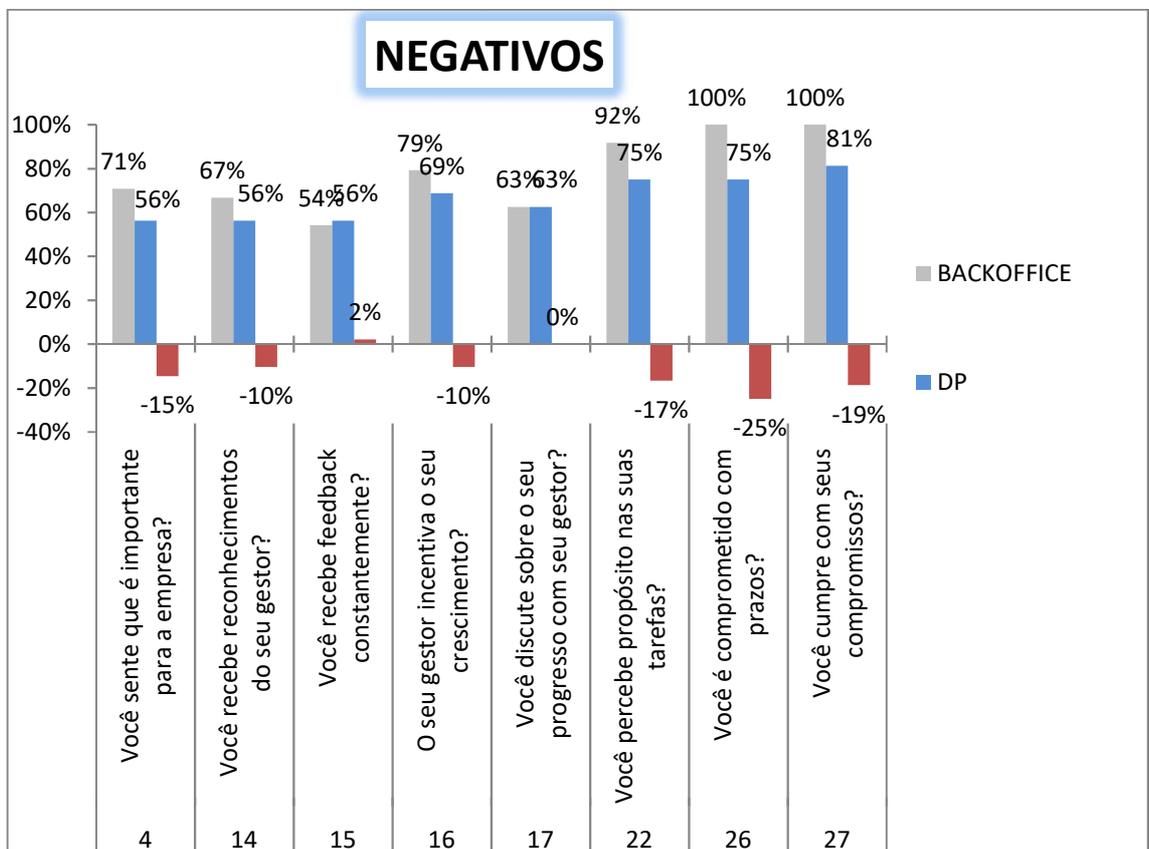


Gráfico 1 – Indicadores negativos

Fonte: Elaboração Própria

Pode-se fazer uma análise entre a pergunta 22 e a 4. Uma vez que o profissional não percebe o propósito nas suas atividades ele entende que seu trabalho não é importante para a empresa, o que justifica o fato dos dois indicadores estarem negativos. Podemos analisar também que mesmo o grupo de perguntas sobre gestão estar em média superior quando comparado com as demais áreas, há uma sinalização de falta de reconhecimento e incentivo do gestor quanto ao desenvolvimento dos profissionais da área de departamento pessoal, questionamentos 14, 16 e 17. Além destas verificações podemos trazer à discussão o fato dos profissionais terem se avaliado de forma inferior quanto ao cumprimento de prazos e compromissos. Neste caso há algumas hipóteses a serem levantadas para tal discrepância de avaliação, porém independente da circunstância, está constatado que a equipe do departamento pessoal identifica problemas com prazos e cumprimento de compromissos.

Tendo sido feitas as análises acima, pode-se estipular 3 frentes a serem trabalhadas afim de alavancar o indicador de engajamento da equipe de departamento pessoal da empresa Meta. São elas: cumprimento de compromissos e prazos, como incentivar e reconhecer os profissionais, como trazer propósito às atividades agregando assim no sentimento de pertencimento das pessoas na organização. Afim de propor uma melhoria no indicador de engajamento da área, optou-se por se trabalhar com a técnica do 5W2H, apresentado na seção seguinte.

2.3 Apresentação da solução

Após a análise da coleta de dados a partir da aplicação de questionário nas equipes de backoffice da empresa Meta, identificou-se então as três principais frentes a serem trabalhadas para impulsionar a ascensão do indicador de engajamento. As ações propostas foram entregar camisetas exclusivas da área de backoffice para todos os profissionais que atuam em tal área, fazendo assim com que se sintam parte da empresa e também reconhecidos, uma vez que outras áreas da Meta possuem camisetas de campanhas e de identificação da equipe; acompanhar os planos de desenvolvimento dos profissionais da equipe do DP, hoje o plano é feito e acaba ficando sem acompanhamento; realizar a leitura do livro “Liderança e Propósito”, utilizado para este estudo, trabalhando assim a questão de

comprometimento e cumprimento de prazos; confeccionar planilha excel que apresente um contador de dias até a expiração do prazo acordado com os profissionais para execução de atividades de melhoria para a área; incluir os colaboradores da equipe do DP no programa de incentivo e qualificação profissional disponível na empresa. Para melhor entendimento, organização e acompanhamento das soluções propostas, optou-se pelo desdobramento das atividades a partir do 5W2H apresentado no quadro 7.

5W					2H		STATUS
O QUE? (WHAT)	PORQUE? (WHY)	ONDE? (WHERE)	QUEM? (WHO)	QUANDO? (WHEN)	COMO? (HOW)	QUANTO CUSTA? (HOW MUCH)	
Promover o sentimento de pertencimento	Segunda a pesquisa realizada este é um dos pontos críticos na área.	Empresa	Equipe de Backoffice	jul/19	Entrega de camisetas exclusivas da área de Backoffice	R\$ 1.200,00	
Retomar os acompanhamentos de Plano de Desenvolvimento	Feedback constante é um dos índices negativos apresentados na pesquisa.	Empresa	Departamento Pessoal	01/08/2019 (a cada 45 dias)	Acompanhar o Plano de Desenvolvimento da equipe de forma individual	R\$ -	
Trabalhar o cumprimento dos prazos e como firmar compromissos	Equipe tem dificuldade em cumprir com seus compromissos e prazos	Empresa	Departamento Pessoal	01/08/2019 (semanalmente)	Realizar a leitura do livro "liderança e propósito" e debate sobre o tema	0	
Trabalhar o cumprimento dos prazos e como firmar compromissos	Equipe tem dificuldade em cumprir com seus compromissos e prazos	Empresa	Departamento Pessoal	01/09/2019 (semanalmente)	Trabalhar com planilha de foco de trabalho, firmando os compromissos de entrega e prazos com cada responsável e acompanhamento semanal da evolução	0	
Incentivar o crescimento e desenvolvimento dos profissionais	Equipe não se sente reconhecida pelo trabalho	Empresa	Departamento Pessoal	ago/19	Incluir profissionais no programa de incentivo à qualificação e desempenho da empresa	R\$ 450 mensais	

Quadro 7 – Respostas por escala de cores

Fonte: Elaboração Própria

2.4 Retorno previsto da solução

A partir da aplicação das propostas elencadas acima, espera-se que a equipe de departamento pessoal passe a sentir-se mais parte da empresa, identificando propósito em suas atividades da rotina e reconhecendo que a gestão está mais presente e preocupada com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Apenas dois dos itens do 5H2W possuem custos para a empresa e já foram pré-aprovados, as demais ações envolvem apenas tempo e dedicação por parte da gestora e da equipe.

Como já apresentado na base teórica do trabalho, o estado de engajamento dos profissionais acarreta na total sinergia com a empresa, fazendo com que os

resultados sejam alcançados de forma mais prazerosa e consistente.

4 COMENTÁRIOS FINAIS

Por que levantamos todos os dias para ir ao trabalho? Será apenas pelo simples fato de necessitar de uma remuneração para manter as obrigações financeiras em dia ao final do mês? Ou buscamos algo maior do que isso? Buscamos o reconhecimento das nossas competências, dos nossos diferenciais, de fazer a diferença para alguém?

Cada um de nós tem suas próprias características, seus sonhos particulares, desejos, metas e objetivos. Cada um se motiva de maneiras diferentes e todos sabemos que um funcionário motivado constantemente acaba por se tornar engajado e com isso se torna muito mais produtivo, criativo, capaz de solucionar problemas, criar novas ferramentas para a empresa, motivar seus outros colegas, e tudo isso de forma natural e fluída.

E foi pensando no que me move que optei por me aprofundar neste tema. Tenho o intuito de tornar a minha equipe de trabalho mais motivada, conseqüentemente mais engajada e feliz, assim como me sinto todos os dias ao levantar e ir trabalhar. Todos nós merecemos a felicidade e eu, como gestora da equipe de departamento pessoal da Meta, sou responsável, muito mais do que entregar as atividades da área com qualidade e segurança, por fazer com que minha equipe encontre a felicidade e o propósito no trabalho.

Este trabalho se mostrou muito válido para mim, pois além de representar o fechamento de mais um ciclo acadêmico, de muito aprendizado tanto pessoal como administrativo, significa para mim um novo ciclo na minha caminhada como gestora de equipe. Pois durante a elaboração pude refletir muito sobre qual é o meu papel na felicidade da minha equipe. E quero ser agente deste indicador na vida deles mais do que nunca!

REFERÊNCIAS

- BAKKER, Arnold B.; LEITER, Michael P. Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology press, 2010.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo, SP: Atlas, 1998.
- COSTA, Daniel. Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014. 126 p. ISBN 9788583180357
- CRUZ, Maria Rosa Pires da; NUNES, António João Santos; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala LeastPreferredCo-Worker (LPC). Covilhã: Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, 2010.
- HEIMANS, Jeremy; TIMMS, Henry. Novo Poder. Macmillan Publishers Aus., 2018.
- HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. The discipline of teams. Harvard Business Review, v. 83, n. 7, p. 162, 2005.
- KOFMAN, Fred. Liderança e propósito: O novo líder e o real significado do sucesso.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar. El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión. Alianza,, 2009.
- OLIVEIRA, M. Energia emocional. São Paulo: Makron Books, 1997
- WATSON, Towers. Estudo da Towers Watson apresenta nível de engajamento e principais fatores de atração dos empregados no Brasil. Disponível em: <https://www.towerswatson.com/pt-BR/Press/2010/03/Estudo-da-Towers-Watson-apresenta-nivel-de-engajamento-e-principais-fatores?webSyncID=89db93d4-2c51-48db-a552-c211476ee7c0&sessionGUID=4da10da9-12de-04d5-c382-d98b0650545e> Acesso em: 19/06/2019.