



engage

**O engajamento completo
customizado para sua organização**
Relatório executivo data do relatório
para Nome da Organização

Como o Engage aumenta a performance

Pessoas "*Segunda-feira*" e Pessoas "*Sexta-feira*"

Pessoas "*Segunda-feiras*" acordam de manhã, pulam da cama e não podem esperar para chegar ao trabalho. Eles gostam do seu dia. O trabalho que eles fazem é completo e gratificante, trabalhando com pessoas que realmente gostam. Vão para casa com sentimento de realização e orgulho, ansiosos para o dia seguinte. As pessoas "*Sexta-feiras*" se arrastam para trabalhar. Passam o dia olhando para o relógio e evitando o chefe. A viagem de volta é cheia de temor sobre o amanhã e sonham com um trabalho melhor.

Muitas das diferenças entre pessoas "*segunda-feira*" e pessoas "*sexta-feira*" se refletem em seu nível de engajamento com o ambiente de trabalho - positivamente como eles pensam e sentem sobre o trabalho que eles fazem e as pessoas com quem trabalham. Ganham mais as organizações que empregam mais pessoas "*segunda-feiras*" do que pessoas "*sexta-feiras*".

O engage fornece um ajuste para sua organização, permitindo você desbloquear o potencial de sua equipe. Este relatório resume os resultados do Engage de sua pesquisa, destacando as suas áreas de força e vulnerabilidade e identificação de planos de ação para conduzir um sucesso real e criar um excelente local para se trabalhar.

Seu Engage sugere:

Seus colaboradores se sentem mais engajados, juntos indo além colocando mais carga emocional.

Líderes e gestores desenvolvem mais habilidades e tornam-se mais competente e confiante.

Os clientes recebem um serviço superior e se beneficiam de novas ideias e inovações.

Organização desencadeia potenciais, aumentando o desempenho e melhorando suas linhas de frente.

Os pilares fundamentais do engajamento no ambiente de trabalho: a ciência

Desde os nossos primórdios, os seres humanos têm se juntado em grupos para segurança, e para realizar e crescer. Nós somos seres sociais, precisamos ficar juntos. Entretanto, para crescer e engajar com o grupo, os humanos têm certas necessidades primitivas e sociais que precisam ser cumpridos. Isso é uma verdade tanto para o ambiente de trabalho, como para qualquer família ou grupo.

O Engage é baseado nessa ciência que avalia a necessidade primitiva que conduz ao engajamento no ambiente de trabalho e desempenho superior.

Nossa pesquisa com milhares de pessoas, prova que o engajamento se revela em três dimensões de trabalho fundamentais. O que é importante para as pessoas no trabalho:

- Os relacionamentos que eles têm
- O cargo que tem
- A recompensa que eles adquirem

Essas dimensões fundamentais são mais captadas no modelo de Engajamento de 7 pilares de engajamento no ambiente de trabalho.



Engajamento total no ambiente de trabalho

Total de respostas fora a equipe de funcionários que completou a pesquisa de engajamento representando uma taxa de resposta. A exibição abaixo indica a pontuação do engajamento no ambiente de trabalho do Nome da Organização representado como uma porcentagem total:

| | | | |
|-------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| Total | | | 81% |
| | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

Quão engajada está a sua equipe?

Toda organização tem equipes desengajadas e outras que estão altamente engajadas. Os resultados abaixo é uma análise de dados tirados do total de respostas e demonstram uma porcentagem da equipe em cada um dos 3 níveis do engajamento no ambiente de trabalho: Baixo, Moderado e Alto.



7- Pilares do engajamento no ambiente de trabalho

A tabela abaixo mostra a porcentagem das pontuações para cada um dos 7- Pilares do engajamento no ambiente de trabalho na Nome da Organização:

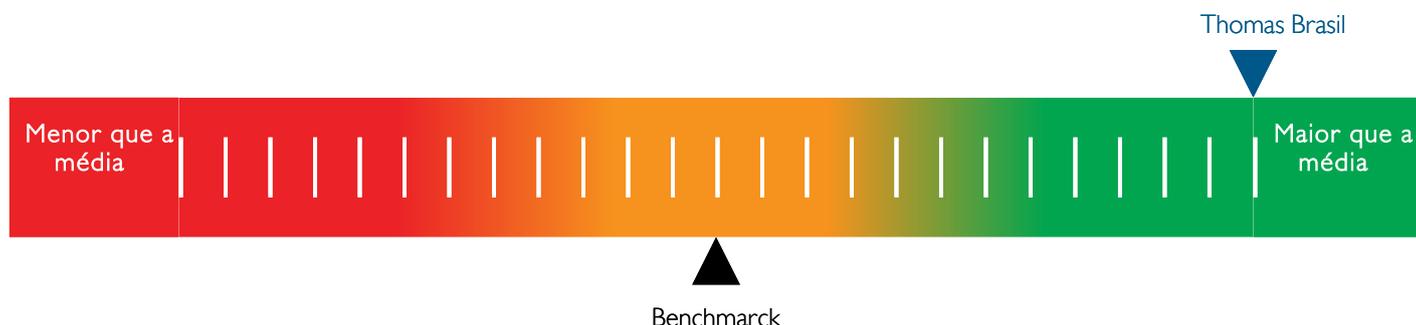
| | | | | |
|----------------|----------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| Relacionamento | Voz | | | 86% |
| | União | | | 91% |
| Cargo | Desafio | | 75% | |
| | Liberdade | | 78% | |
| | Clareza | | | 85% |
| Recompensa | Reconhecimento | | | 80% |
| | Crescimento | | 75% | |
| Dimensões | Pilares | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

Essa análise mostra que sua organização está relativamente forte nos pilares **Voz**, **União**, **Desafio**, **Liberdade**, **Clareza**, **Reconhecimento** e **Crescimento**.

Comparado a outros?

Engajamento total no ambiente de trabalho

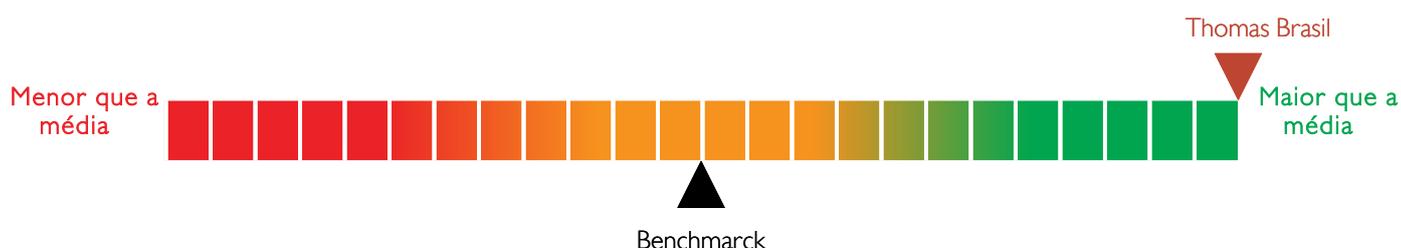
Uma maneira útil de entender seu Engajamento no ambiente de trabalho, é se comparar com outras organizações. A exibição seguinte mostra como o Engajamento no ambiente de trabalho da Nome da Organização comparada com outras empresas referências:



Análise dos resultados referente ao engajamento no ambiente de trabalho indica que a (0) pontuação está consideravelmente acima da média de outras organizações .

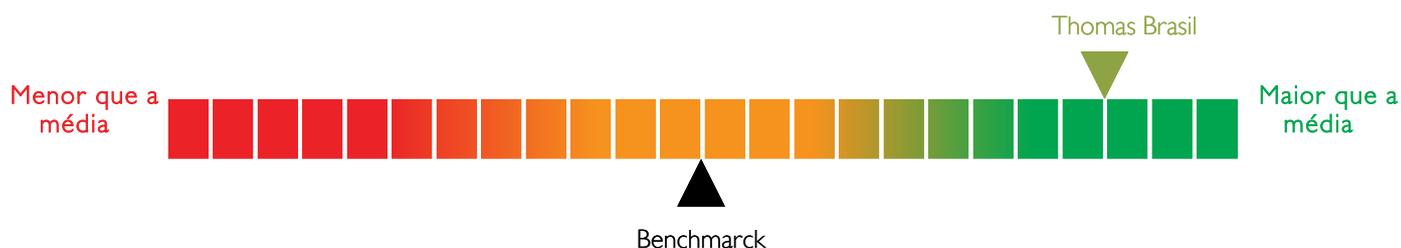
A exibição abaixo demonstra como Nome da Organização comparada com outras organizações em cada uma das 3 dimensões do Engage no ambiente de trabalho: Relacionamentos, Cargo e Recompensa.

Relacionamento - confiança, apoio, respeito e inclusão



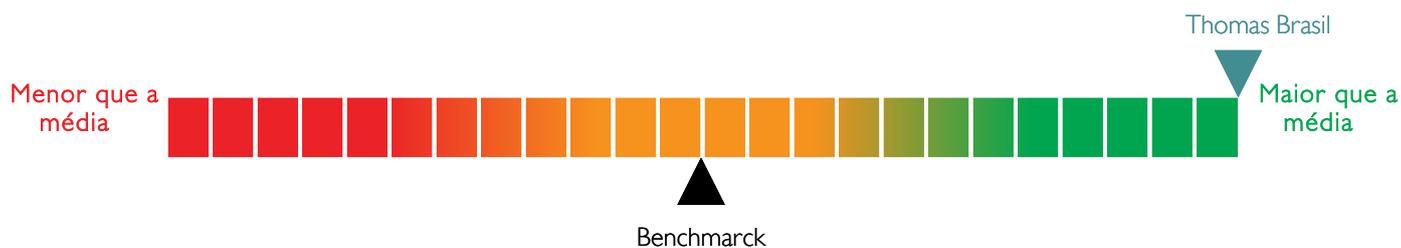
A análise dos resultados indica que Thomas Brasil pontuam consideravelmente mais do que outras organizações.

Cargo – trabalho desafiador, autonomia, envolvimento e direção clara



A análise dos resultados indica que Thomas Brasil pontuam consideravelmente mais do que outras organizações.

Recompensa - apreciação, aprendizado e desenvolvimento



A análise dos resultados indica que Thomas Brasil pontuam consideravelmente mais do que outras organizações.

A seguinte seção explora as Dimensões e Pilares de Engajamento no ambiente de trabalho num nível mais detalhado.

Relacionamentos

No trabalho, as pessoas querem se sentir parte do time, aceitas e valorizadas no grupo. É importante trabalhar com pessoas que você pode confiar, e te dão apoio, que buscam suas opiniões e estão interessados em suas ideias. A apresentação abaixo mostra a porcentagem da equipe em cada um dos 3 níveis: Baixo, Moderado e Alto para Relacionamentos.



Engajamento baixo



Engajamento moderado



Engajamento alto

A força e qualidade dos Relacionamentos são medidos pelos pilares Voz e União. A apresentação abaixo mostra a porcentagem de cada um desses pilares:

Voz

As pessoas precisam se sentir aceitas, sentir que suas opiniões são valorizadas e colocadas em ação, e que outros escutam e respeitam o que eles têm a dizer.

| | | | |
|-----|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| Voz | | | 86% |
| | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

União

Os seres humanos precisam se sentir valorizados como membros de um grupo. Eles precisam de segurança, confiança e apoio, e relacionamentos cooperativos e amigáveis.

| | | | |
|-------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| União | | | 91% |
| | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

Análise

Parágrafo de Análise de Relacionamentos

Ações

Organizações de engajamento alto entendem que Relacionamentos são realçados por comportamentos diários dos gestores e líderes, e como eles aproveitam de cada interação e conversa. Eles constroem confiança e minimizam conflito. Mais importante, eles percebem que a excelência é guiada por como os líderes se engajam, e aprendem com a sua equipe.

Cargo

É de extrema importância para as pessoas no trabalho que seus cargos tragam um bom nível de satisfação. Isso é principalmente alcançado por meio de um trabalho claro e com propósito que vai de encontro com seus pontos fortes, que oferece responsabilidade e flexibilidade, e um senso de realização. A apresentação abaixo mostra a porcentagem da equipe em cada um dos 3 níveis: Baixo, Moderado e Alto para o pilar Cargo.



Engajamento baixo



Engajamento moderado



Engajamento alto

O grau de engajamento para Cargo é medido pelos pilares Desafio, Clareza e Liberdade. A apresentação abaixo mostra a porcentagem para cada um desses pilares:

Desafio

As pessoas se superam em tarefas que gostam e nas quais eles têm uma habilidade adequada. Ao fazê-las, eles experimentam um senso de "fluidez" e realização.

| | | | |
|---------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| Desafio | | 75% | |
| | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

Liberdade

Pessoas ficam mais engajadas quando é confiado a elas a responsabilidade de tomar decisões, e quando têm a liberdade e flexibilidade de escolher como fazer o trabalho.

| | | | |
|-----------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| Liberdade | | 78% | |
| | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

Clareza

As pessoas se engajam quando entendem o que está sendo esperado delas, o propósito de seus trabalhos, e como fazem a diferença para a organização e seus clientes.

| | | | |
|---------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| Clareza | | 85% | |
| | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

Análise

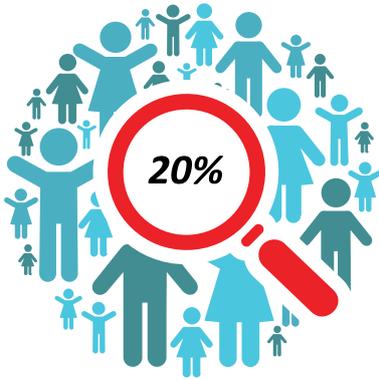
Parágrafo de Análise de Papel

Ações

Organizações bem-sucedidas reconhecem a importância de comunicar objetivos específicos e uma visão compartilhada, elas oferecem variedade e flexibilidade, e encorajam as pessoas a serem mais responsáveis e envolvidas em inovações. Gestores inspiradores identificam os talentos de seu pessoal e delegam trabalhos desafiadores de acordo com suas forças. Além disso, elas criam oportunidades para as pessoas alcançarem e celebrarem o sucesso.

Recompensa

Enquanto a remuneração financeira é importante, as pessoas no trabalho buscam recompensas adicionais. Elas querem ser valorizadas por seus esforços, e reconhecidas ao fazerem um bom trabalho. Isso vai para a conta bancária emocional e aumenta o respeito e autoconfiança. Outras recompensas aparecem na forma de aprendizagem e desenvolvimento. As pessoas esperam por aperfeiçoamento e pela chance de aumentar seus talentos. A apresentação abaixo mostra a porcentagem em cada um dos 3 níveis: Baixo, Moderado e Alto para o pilar Recompensa.



Engajamento baixo



Engajamento moderado



Engajamento alto

A profundidade da Recompensa é medida pelos pilares Reconhecimento e Crescimento. A apresentação abaixo mostra a porcentagem para cada um desses pilares:

Reconhecimento

Elogios, apreciação e reconhecimento aumentam a autoconfiança e criam colaboradores produtivos.

| | | | |
|----------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| Reconhecimento | | | 80% |
| | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

Crescimento

Um mundo em constante mudança significa que hoje as pessoas precisam aprender e desenvolver continuamente seus talentos e capacidades.

| | | | |
|-------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| Crescimento | | | 75% |
| | Potenciais vulnerabilidades | Potenciais oportunidades | Força relativa |

Análise

Parágrafo de Análise de Recompensa

Ações

Organizações de alto desempenho acreditam no pilar de Recompensa geralmente realizam programas de reconhecimento, e constroem processos de aprendizagem adequado à finalidade com o objetivo de desenvolver o indivíduo por inteiro. Grandes gestores gastam tempo para entender as necessidades de desenvolvimento de sua equipe, e os encorajam a criar suas capacidades. Eles criam oportunidades para novas experiências de aprendizado e variedade, e frequentemente proporcionam *feedback* construtivo e elogios.

A profundidade da Recompensa é medida pelos pilares Reconhecimento e Crescimento. A apresentação abaixo mostra a porcentagem para cada um desses condutores:

Pontos Fortes e Limitações

Essa seção examina os resultados da sua pesquisa de Engajamento com mais profundidade, ajudando a identificar conjuntos específicos de engajamento alto e baixo em sua organização. Abaixo, os resultados da sua pesquisa mostram a porcentagem da sua equipe em cada uma das três zonas diferentes de engajamento Baixo, Moderado e Alto.



As tabelas abaixo mostram os resultados do Engage para os sub-grupos que você selecionou para analisar:

Empresa

| | Total | Relacionamento | | Cargo | | | Recompensa | |
|----------------------|-------|----------------|-------|---------|-----------|---------|----------------|-------------|
| | | Voz | União | Desafio | Liberdade | Clareza | Reconhecimento | Crescimento |
| Thomas Brasil n=5 | 81 | 86 | 91 | 75 | 78 | 85 | 80 | 75 |

Existem um ou mais dado demográfico com poucos entrevistados para garantir anonimato. Eles estão listados abaixo.

- Soulan (n=0)

Genero

| | Total | Relacionamento | | Cargo | | | Recompensa | |
|--|-------|----------------|-------|---------|-----------|---------|----------------|-------------|
| | | Voz | União | Desafio | Liberdade | Clareza | Reconhecimento | Crescimento |

Existem um ou mais dado demográfico com poucos entrevistados para garantir anonimato. Eles estão listados abaixo.

- Masculino (n=1)
- Feminino (n=4)
- Outros (n=0)
- Prefiro não dizer (n=0)

Idade

| | | | | | | | |
|-------|----------------|-------|---------|-----------|---------|----------------|-------------|
| Total | Relacionamento | | Cargo | | | Recompensa | |
| | Voz | União | Desafio | Liberdade | Clareza | Reconhecimento | Crescimento |

Existem um ou mais dado demográfico com poucos entrevistados para garantir anonimato. Eles estão listados abaixo.

- 18-30 (n=2)
- 31-45 (n=3)
- 46-60 (n=0)
- Mais de 60 (n=0)
- Prefiro não dizer (n=0)

Tempo de experiência

| | | | | | | | |
|-------|----------------|-------|---------|-----------|---------|----------------|-------------|
| Total | Relacionamento | | Cargo | | | Recompensa | |
| | Voz | União | Desafio | Liberdade | Clareza | Reconhecimento | Crescimento |

Existem um ou mais dado demográfico com poucos entrevistados para garantir anonimato. Eles estão listados abaixo.

- Menos de 2 anos (n=4)
- 2-5 anos (n=0)
- 5-10 anos (n=1)
- 10-15 anos (n=0)
- Mais de 15 anos (n=0)
- Prefiro não dizer (n=0)

Período integral/ meio período

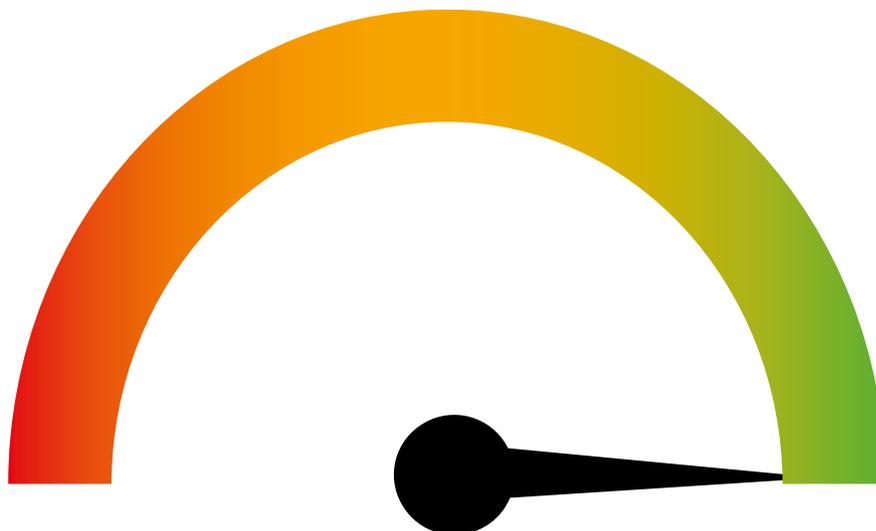
| | | | | | | | |
|-------|----------------|-------|---------|-----------|---------|----------------|-------------|
| Total | Relacionamento | | Cargo | | | Recompensa | |
| | Voz | União | Desafio | Liberdade | Clareza | Reconhecimento | Crescimento |

Existem um ou mais dado demográfico com poucos entrevistados para garantir anonimato. Eles estão listados abaixo.

- Período integral (n=4)
- Meio período (n=1)
- Prefere não dizer (n=0)

Indicador de bem-estar organizacional

O indicador de bem-estar organizacional é uma avaliação maior dos seus resultados de Engajamento, e é baseado no número de entrevistados relatando engajamento no Ambiente de Trabalho muito baixo. Altos números de desengajamento na equipe pode ser um indicador de alguns riscos potenciais dentro da Nome da Organização.



Resultados indicam que o seu total de bem-estar organizacional está alto. A maioria da equipe relata bons níveis de engajamento no ambiente de trabalho e uma experiência positiva de trabalhar em Thomas Brasil. Existem apenas alguns indivíduos com pontuação de engajamento muito baixo (0 indivíduo(s)).

Engajamento muito baixo pode levar a:

- Problemas de desempenho.
- Conflito e desistência.
- Estresse, confiança reduzida, ansiedade, frustração e negatividade geral.
- Comprometimento fraco e intenção de sair.
- “Difamadores” - colaboradores expressando suas visões externamente por mídias sociais.
- Um efeito cascata de negatividade que pode impactar no engajamento de outros.

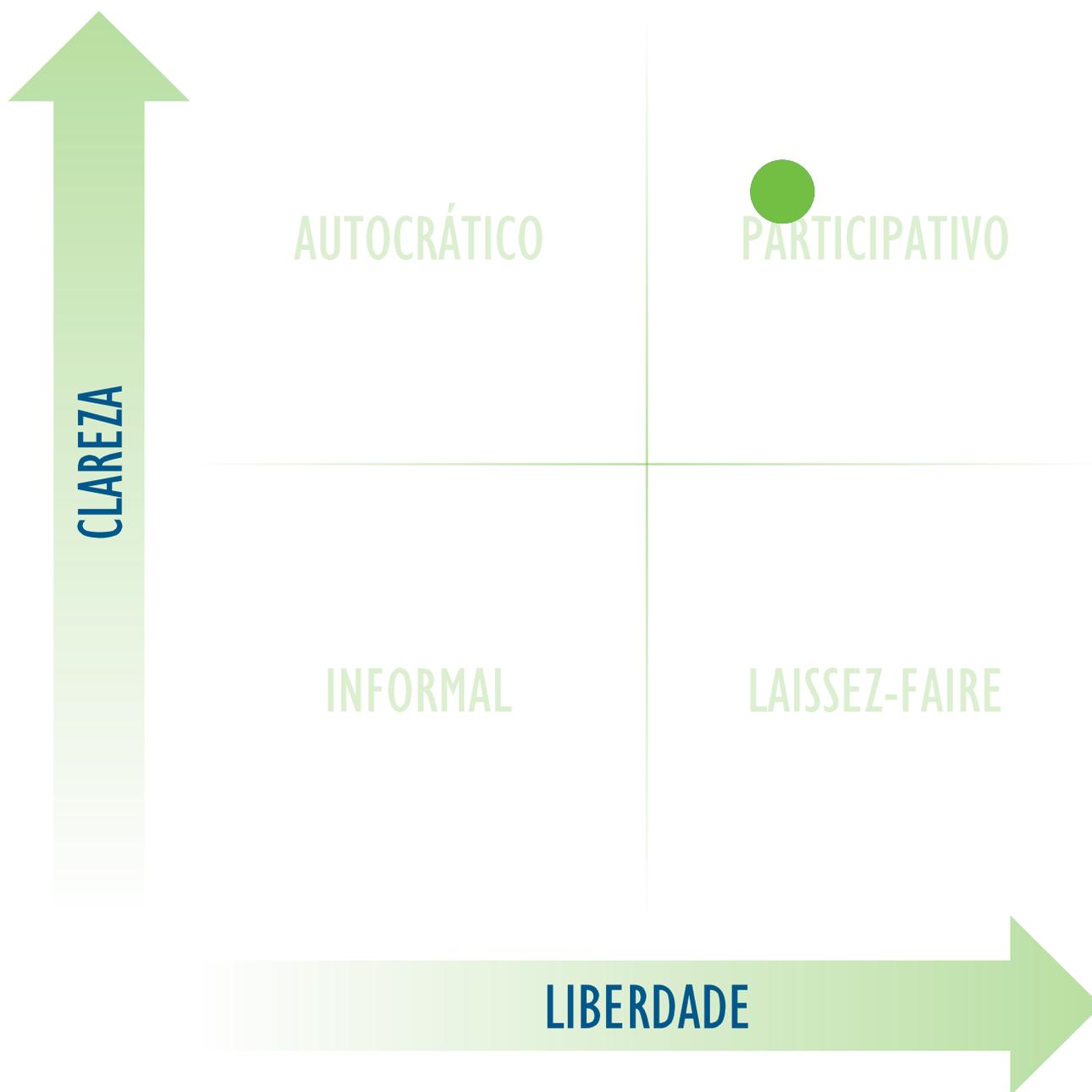
Ao pontuar engajamento muito baixo, indivíduos podem experimentar um ou mais dos seguintes:

- Não se sentir ouvido ou incluído na equipe como um todo.
- Má direção ou significado em seu trabalho.
- Relacionamentos ineficazes e más comunicações.
- Falta de autonomia e flexibilidade.
- Ser colocado de lado pelo restante do grupo.
- Falta de apoio e valorização da gerência.
- Oportunidades de desenvolvimento limitadas.

Para maximizar o desempenho organizacional é importante definir as áreas de engajamento muito baixo; até uma minoria desengajada da equipe pode ter um efeito desproporcional no resto da organização.

Quadrante de Estilo de Gestão ©

O Quadrante de Estilo de Gestão © é uma indicação do estilo de gestão predominante dentro de uma organização. Estilo de gestão geralmente é expressado como uma combinação de nível de autonomia (Liberdade), e o nível de instrução/explicação (Clareza) fornecidas pelos gerentes para suas equipes.



• Thomas Brasil (n=5)

• Thomas Brasil (n=5)

Embora os estilos de gerenciamento possam variar entre departamentos, os resultados da Pesquisa de Engajamento indica que o estilo de gerenciamento de Thomas Brasil tende para Participativo.

Características do Estilo de Gestão Participativa

- Liberdade para a equipe se desafiar e contribuir com tomadas de decisões.
- Criatividade e inovação.
- Relacionamentos baseados em confiança, respeito e integridade.
- Encorajamento para compartilhar ideias e opiniões.
- Decisões baseadas na maioria.
- Líder no comando e a equipe autorizada para ter atitude.
- Visão clara, direção e resultados.

Direção: Juntos nessa

Pontos fortes

Em organizações com estilo de gestão participativo, reuniões regulares geralmente resultam em melhor comunicação e clareza, providenciando um fórum captação de ideias e consulta com a equipe. Enquanto os gestores mantêm o direito de tomar decisões, a colaboração bem sucedida com a equipe assegura a qualidade de tomada de decisões alta. Esse estilo é considerado eficaz para desenvolver novas ideias e fazer a empresa avançar. É confiado à equipe mais liberdade e responsabilidade, e como consequência, desenvolvem seu senso de envolvimento, pertencimento e comprometimento a decisões. Gestores democráticos oferecem objetivos claros e direção. Eles se preocupam com o desenvolvimento de outros, e por meio de *feedback*, tanto formal como informal, eles elogiam, reconhecem e encorajam. Como resultado, a equipe se sente mais valorizada, e com mais disposição de “andar mais uma milha.”

Limitações

Em organizações com estilo de gestão participativa, às vezes, processos complexos de tomada de decisão podem diminuir a produtividade e existe a possibilidade de perder tempo tentando satisfazer diversas partes. Enquanto a equipe se sente valorizada e escutada, podem surgir frustrações em meio a falta de ações decisivas, especialmente em situações de alta pressão. A equipe também pode perder o foco em pensar no quadro geral, ao contrário, forçam em seus próprios objetivos. Esse estilo de gestão depende que os funcionários tenham altos níveis de competência, sejam capazes de assumir responsabilidades, e um alto nível de confiança. Portanto, podem surgir problemas quando nem toda a equipe tem o conhecimento relevante ou experiência para contribuir de forma eficaz, ou tem falta de motivação para assumir responsabilidades. Algumas pessoas preferem trabalhar de forma independente e talvez não gostem dos elementos mais participativos desse estilo. Como são raras as decisões rápidas, às vezes o gestor participativo pode parecer indeciso, e nem sempre passar confiança ao time. Com alta colaboração, o sucesso do time depende da habilidade do líder de minimizar e gerenciar conflitos.

Características do Estilo de Gestão informal

- Processos informais de tomada de decisões.
- Falta de estratégia, direção e objetivos claros.
- Baixa expectativa de desempenho e esforço.
- Recursos geralmente limitados.
- Percepção da má eficácia de gerenciamento.
- Sistemas e processos ineficazes ou desatualizados.
- Relacionamentos baseados em emoções compartilhadas e níveis de experiências.

Direção: Direção Limitada

Pontos fortes

Em organizações com um estilo gestão informal, pode haver uma necessidade pequena para tomadas de decisões complexas, objetivos detalhados, ou muita contribuição dos gerentes em termos de direção ou controle. Geralmente esse estilo é bem-sucedido num nível operacional onde a equipe pode preferir ser direcionada ao que fazer, com responsabilidade pessoal limitada. Às vezes, esse estilo pode facilitar autonomia e iniciativa em grupos mais capacitados e auto-organizados. Um mudança acentuada de aprendizagem geralmente estimula desenvolvimento rápido. O estilo informal pode surgir em organizações que estão abaixo de recursos ou excesso de burocracia, ou passando por um período de mudança intensa ou de reorganização. Geralmente, essas condições proporcionam oportunidades de identificar talentos e desenvolver superação e desenvoltura na equipe. Na verdade, uma abordagem "correr ou morrer".

Vulnerabilidades

Em organizações com um estilo de gestão não-formal, os colaboradores podem sentir falta de clareza e muitas vezes desvalorizados. Eles geralmente compreendem com clareza suas funções, objetivos ou status e como encontrar informações. Falta de voz ativa, clareza e liberdade pode ser altamente frustrante e às vezes pode levar ao stress e a ansiedade. O estilo não-formal pode resultar em baixo envolvimento com relacionamentos ineficazes, desempenho inferior e entregas sem qualidade. Também pode levar a resultados negativos, tais como alto turn over, ausência e quebra de regra. Os gerentes não-formais às vezes não conseguem entender o potencial de seus colaboradores e raramente impõe limites. Eles podem se concentrar muito no resultados do dia a dia, ao invés de contexto macro da organização, raramente comunicando o motivo de suas ações ou decisões. A falta de credibilidade e autoridade que às vezes vem com estilo informal pode diminuir a confiança e segurança da equipe.

Características do Estilo de Gestão *Laissez-Faire*

- Abordagem não intervencionista.
- Liberdade para a equipe tomar decisões.
- Direção ou planejamento geralmente vagos.
- É esperado que a equipe lide com os problemas por conta própria.
- Delegações de tarefas.
- Envolvimento de gerentes limitado ao dia-a-dia.
- Os relacionamentos são informais e baseados em valores pessoais.

Direção: Vá no seu próprio caminho

Pontos fortes

Organizações com estilo de gestão *Laissez-faire* podem ser fortalecedoras de funcionários com altos níveis de confiança e responsabilidade. A liberdade é alta, o que pode ser altamente valorizada por uma equipe confiante, competente e com motivação forte. Pode encorajar criatividade, inovação e desenvoltura. Esse estilo é eficaz em situações criativas, onde novos pensamentos e abordagens inovadoras são necessárias e valorizadas. A equipe pode se sentir valorizada e habilitada para moldar a mudança, e pode tomar uma responsabilidade maior e aumentar a produtividade por motivação própria. O gestor *Laissez-faire* eficaz contém um âmbito de apoio, *feedback* e comunicação com os funcionários, e ainda confia nos talentos do time para conseguir resultados sem microgerenciamento. Em situações onde os membros do grupo são altamente habilidosos e capacitados para trabalhar por conta própria, gestores *Laissez-faire* podem ser inspiradores e extremamente motivadores, encorajando o desenvolvimento e providenciando treinamento onde for necessário.

Limitações

Em organizações com estilo de gestão *laissez-faire*, geralmente pode faltar direção e clareza de objetivos para a equipe. Não é ideal quando falta conhecimento e a experiência necessária para completar as tarefas e tomar decisões individuais. Os prazos podem ficar esquecidos como um resultado, pois nem toda equipe é capaz de gerenciar seus projetos sem uma orientação mais forte do gestor. Organizações liberais podem ter produtividade mais baixa, e às vezes, permitir que projetos saiam dos trilhos. Uma equipe com falta de experiência e conhecimento relevante pode se sentir ansiosa e desamparada. Tomadas de decisões também podem ser problemáticas, às vezes, com a falta de objetivos organizacionais visíveis às vezes dificulta que objetivos e alvos sejam alcançados. O gestor *laissez-faire* pode ser visto como indiferente à equipe, o que pode levar a falta de foco e produtividade. Colaboradores desmotivados podem reduzir a produção ou qualidade conforme não se sentirem apoiados, e nem sempre serão diretamente encorajados a continuar tendo desempenho de alto nível. Isso pode resultar em falta de crescimento e desenvolvimento para a equipe, que pode se sentir ignorada e sem direção.

Características do Estilo de Gestão Autocrático

- Um líder que toma todas as decisões.
- Consulta e desafios limitados.
- Instruções claras e foco na tarefa.
- Expectativas altas e baixa tolerância para erros.
- Estilo de comando e controle.
- Alto nível de monitoramento.
- Relacionamentos baseados em poder, status e competência.

Direção: Meu caminho

Pontos fortes

Em organizações com estilo de gestão autocrático, a equipe pode ter confiança no fato de geralmente o gestor ter bom conhecimento e experiência. Eles são claros sobre quem está encarregado e o que é esperado. Esse estilo é considerado eficaz quando uma tarefa requer decisões rápidas sem tempo para discutir. Em situações críticas ou de muita pressão com prazos apertados e recursos limitados, os gestores permanecem focados na tarefa e mantêm projetos no caminho. Competição geralmente motiva gestores autocráticos. Eles se esforçam mais para manterem resultados num nível de liderança. Eles mantêm o controle apertado e geralmente irão levar outros a garantir que projetos e objetivos sejam completados no prazo.

Limitações

Uma equipe com um gestor autocrático, geralmente não são encorajados a desafiar e questionar, ou dar ideias e opiniões. Às vezes, a falta de voz evita organizações de capitalizar com a criatividade e inovação das pessoas. A equipe pode se sentir excluída e desmoralizado. Uma única tomada de decisão pode diminuir o progresso conforme a equipe espera para falarem o que devem fazer. Até o gestor mais competente pode achar desafiante ter que controlar tudo. Nessa situação, gestores focam em gerenciamento de metas de curto prazo às custas do "quadro geral" e da valorização sua equipe. O gestor autocrático pode ser retratado como agressivo e controlador, com pouca preocupação de seu impacto em outros. Tipicamente eles criticam mais do que elogiam, e podem ser competitivos com seus colegas e duros com aqueles que trabalham para eles. Isso pode conduzir a alto estresse e ansiedade, e problemas de desempenho e comprometimento.

Como usar seu relatório do Engage

O Engage proporciona uma sintonia de engajamento para sua organização, possibilitando que você desbloqueie o potencial de sua equipe. Esse relatório resume os resultados da sua pesquisa de engajamento, destacando suas áreas de força e limitações e identificando planos de ação.

A pesquisa do Engage traz um retrato do seu nível atual de engajamento no ambiente de trabalho; como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que fazem e aos outros com quem trabalham. Te oferece uma percepção dos pontos fortes e limitações da sua organização, e oferece um âmbito para tomar atitudes para realçar o desempenho e Engajamento no Ambiente de Trabalho.

Leia o relatório para:

- Referenciar sua organização contra outras.
- Entender quais pilares são pontos fortes, e quais são potenciais limitações.
- Identificar grupos com baixo engajamento, e os conjuntos de sucesso.
- Possibilitar gerentes e líderes específicos a desenvolver um estilo mais eficaz.
- Receber *feedback* direto e comentários da sua equipe.
- Construir um plano de ação na direção de um maior desempenho e engajamento no ambiente de trabalho.
- Abrir um diálogo para criar uma estratégia para mudança real.
- Definir referências para monitorar e seguir o progresso.

Definindo a Cena para o Sucesso - criando uma Empresa Vencedora

Sua empresa pode precisar de um ajuste rápido de compromisso ou de uma mudança mais profunda em sua cultura. De qualquer forma, nossa pesquisa mostra que as empresas que conseguem um aumento significativo do Engajamento no ambiente de trabalho criam uma plataforma para o sucesso considerando os seguintes Princípios de Sucesso:

Princípio de sucesso 1: Para realmente desbloquear a inovação e a criatividade do pessoal que você precisa para ouvir com mais atenção, procurar informações e estar preparado para aprender com eles.

Princípio de sucesso 2: A mudança sustentável é melhor alcançada através da mudança dos comportamentos diários dos líderes e gestores. Desenvolver um comportamento de gestão mais eficaz é uma solução de baixo-custo e melhor impacto. Os gestores precisam reconhecer que há oportunidades para treinar e aprender em cada conversa.

Princípio de sucesso 3: Embora seja importante melhorar as pontuações baixas, é igualmente importante reconhecer o que está funcionando bem. Fazer mais do que você é bom é muitas vezes o mais fácil, e pode levar a ganhos mais rápidos. Identificar excelentes ideias e aprender com seu sucesso.

Princípio de sucesso 4: Melhorar o ambiente de trabalho exige uma mudança de cultura. Essa mudança não vai acontecer durante a noite e só pode ser feito um passo de cada vez. Envolve os outros para construir um plano eficaz para a mudança. Aproveite cada oportunidade para comunicar sua visão para o futuro.

Princípio de sucesso 5: Para realmente incorporar a mudança é necessário envolver a cadeia de gestão no desenvolvimento e execução do seu plano de ação. Os gestores canalizam informações para cima e para baixo da organização e são a chave na mudança de direção e na criatividade.

Princípio de sucesso 6: A pesquisa mostra que os melhores resultados são melhor alcançados através de ganhos indiretos. Se você fizer pequenas melhorias em muitas áreas diferentes, em seguida, o desempenho geral pode ser significativamente melhorada.

Princípio de sucesso 7: A mudança é muitas vezes difícil e desconfortável. Se as pessoas não vêem resultados imediatos, elas provavelmente reverterão. Definir objetivos claros, monitorar consistentemente o progresso e ser persistente em manter o ímpeto.

Faça do engajamento no ambiente de trabalho um objetivo organizacional.

Realçar o Engajamento no Ambiente de Trabalho - Tomar Atitudes

Usar o Conjunto de Ferramentas de Engajamento

Passo 1 - Revisão

Engajamento no ambiente de trabalho é associado com altos níveis de desempenho, pertencimento organizacional e níveis elevados de bem-estar pessoal. Revisar seus resultados de Engajamento é o primeiro passo para conduzir melhorias no seu engajamento no ambiente de trabalho.

Revise cada um dos 7 pilares de engajamento no ambiente de trabalho e seus níveis associados de vulnerabilidade e pontos fortes. Explore a seção Pontos Fortes e Limitações para identificar grupos específicos em risco. Leia os comentários do Texto-livre no final deste relatório. Essas são informações ricas que dão suporte aos resultados do Engage e podem ajudar a direcionar seus planos de ação.

Passo 2 - Compartilhar

O relatório do Engage tem a intenção de gerar pensamentos e inspirar conversas fundamentais. Compartilhe o relatório do Engage com seus colegas e gestores. Melhor ainda, crie um grupo orientador de engajamento no ambiente de trabalho para formular uma estratégia eficaz para mudança.

Provavelmente criar um plano para mudança, resultará em ações mais eficazes e sustentáveis. Envolver outros na sua visão, estratégia e planejamento irá estabelecer o comprometimento da equipe. Se possível, faça um objetivo organizacional melhorar as pontuações dos 7 pilares do engajamento no ambiente de trabalho, e premie os gestores por seus melhorias.

Passo 3 - Plano

Enquanto muitas organizações têm o desejo genuíno de criar um ambiente de trabalho mais engajado, geralmente eles não sabem por onde começar. A forma mais eficaz de construir o engajamento no ambiente de trabalho é o planejamento de ação, através da combinação de mudança organizacional e desenvolvimento de líderes e gestores. Juntos, esses fatores criam um ciclo virtuoso.

Desenvolvimento de Líderes e Gestores - Mudar comportamentos e ações

A linha de líderes e gestores em toda a sua organização é fundamental para desbloquear todo o potencial da sua equipe. O nível do seu engajamento no ambiente de trabalho é, em grande parte, um resultado de suas ações e comportamentos. Encorajar os gestores a adotar algumas mudanças e tentar novas ideias é uma forma de baixo custo, e alto impacto de criar engajamento positivo.

Mudança Organizacional - Políticas, processos e procedimentos

As evidências sugerem que organizações com alto engajamento no ambiente de trabalho têm políticas, processos e procedimentos que dão suporte aos 7 pilares. Por exemplo, planos de premiação e reconhecimento, sistemas de avaliação de desempenho, programas de desempenho pessoal, políticas de trabalho flexível, etc. Ao aumentar o seu engajamento no ambiente de trabalho é essencial revisar os sistemas e processos que você possui para apoiar sua equipe.

Como funciona

Por exemplo, se sua pontuação no Engage é baixa no pilar Voz, isso significa que atualmente sua equipe não está se sentindo ouvida dentro da organização, e seus gerentes precisam tomar atitudes. Eles devem ser encorajados a praticar as habilidades de ouvir, e criar mais tempo para conversas e reuniões para buscar ativamente ideias e *feedbacks* assim como desenvolver mais a inteligência emocional. Para dar suporte a isso, você pode envolver a equipe em projetar sistemas formais para pesquisar regularmente opiniões e compartilhar ideias, e ainda premiar a equipe pela sua inovação e criatividade.

As páginas seguintes servem como um guia para te ajudar a desenvolver mais seus planos de ação. Envolve seus colegas e o time em pensamentos provocativos e conversas fundamentais. Explore as soluções sugeridas e as use como uma plataforma de lançamento para criar ações inovadoras e mudanças.

Relacionamentos - Tomar atitudes

Relacionamentos são pilares fundamentais para o Engajamento no ambiente de trabalho dentro de qualquer grupo - precisamos ficar juntos. Grupos com União se sentem menos ansiosos e mais seguros. Eles experimentam relacionamentos cooperativos e amigáveis, e ao registrar uma Voz, eles atendem a necessidade de serem incluídos, e de se sentirem parte do time. Para organizações e grupos com pontuações mais baixas para o pilar de Relacionamentos, a equipe relata níveis baixos de confiança e apoio. Eles podem se sentir menos valorizados e com um senso baixo de pertencimento ao grupo.

PENSAMENTOS PROVOCATIVOS E CONVERSAS FUNDAMENTAIS

- Que processos e procedimentos sua organização tem para capturar as ideias e opiniões da sua equipe?
- Como a equipe exerce sua voz atualmente?
- O que a organização faz para promover confiança, união e trabalho em equipe tanto dentro de times, como entre os times?
- Os gerentes recebem treinamento eficaz para desenvolver habilidades de liderança e gestão?
- Em geral, os gestores gastam tempo para "conhecer" seu pessoal?
- Atualmente sua organização encoraja e recompensa a União?

Desenvolvimento de Liderança e Gestão

Mudança de comportamentos e ações:

- Construir um engajamento alto no Ambiente de Trabalho, onde a equipe sente liberdade em expressar suas opiniões, significa genuinamente buscar suas ideias e opiniões.
- Fornecer oportunidades formais para as pessoas criarem melhoramentos em seus trabalhos e recompensar boas ideias e inovações.
- Aproveitar cada oportunidade para convidar sua equipe a desafiar seus próprios atuais modos de pensar e agir.
- Geralmente habilidades simples são difíceis. Leve em consideração desenvolver a inteligência emocional do seu gestor. Dê apoio aos gestores para refletirem em seus próprios pontos fortes e limitações. Encoraje os gestores a pensarem em seus estilos e comecem a desenvolver novas formas de trabalhar. Faça-os levar em consideração o impacto de suas ações em outros.
- Dar voz significa ouvir mais do que falar, perguntar mais do que falar. Encoraje os gestores a refletirem sobre suas habilidades de ouvir, e a passarem mais tempo focados no que os outros dizem.
- Até comportamentos simples como ser amigável, sorrir, fazer contato visual e dar um retorno, podem resultar em resultados mais eficazes de relacionamentos.
- Dar Voz estimula os gestores a serem mais abertos e fazer mais perguntas em suas conversas diárias com a equipe.
- As pessoas gostam de ver seus líderes, e tenha certeza de não se esconder atrás de tecnologias, tenha mais tempo cara a cara com sua equipe.
- Encorajar a equipe a se conhecer melhor ajuda a construir confiança e um ambiente de apoio.
- Para muitos, seu local de trabalho é sua segunda família, então faça alguma coisa diferente ocasionalmente, organize uma noite social, evento de caridade ou crie times de esportes. Crie alguma atividade que todos possam fazer juntos. Crie mais diversão!
- Proporcione oportunidades para a equipe aprender mais sobre cada um. Crie relacionamentos mais fortes e eficazes por meio de trabalho em equipe colaborativo e liderança compartilhada.
- Convide mais a equipe júnior para participar de reuniões de gestores. Isso os mantém informados, proporciona uma experiência e os ajuda a se sentirem valorizados.
- Geralmente as reuniões são cheias de tarefas e discussões dirigidas. Separe um tempo na reunião para perguntar o que todos estão sentindo em relação ao trabalho atual, ou foque em eventos pessoais.
- Organize grupos funcionais de resolução de problemas que se encontrariam periodicamente para discutir ideias para melhorias.

Mudança Organizacional

Políticas, processos e procedimentos:

- Ambientes de trabalho de engajamento alto, culturalmente focam fortemente nas pessoas que fazem parte da empresa. Da perspectiva de relacionamento, pessoas são vistas como indivíduos, e os locais organizacionais valorizam a confiança e empatia.
- Garantir as políticas da sua equipe de funcionários mostra justiça, igualdade e inclusão, e o mal comportamento é abortado.
- Promover uma cultura de honestidade e transparência, e evitar acusação.
- Criar sistemas formais para captura de voz. Ex.: portais online, fóruns de equipe ou uma simples caixa de sugestões. Recompensar boas ideias e inovações.
- Levar em consideração reuniões/ projetos, onde é dada à equipe a oportunidade de encontrar gestores seniores.
- Use boletins informativos para compartilhar histórias de dentro e fora da organização.
- Planejar uma grande conferência ou apresentação para comunicar a visão e estratégia corporativa, e captura pensamentos e ideias da equipe.
- Criar oportunidades formais para as pessoas de outras funções para trabalhar colaborativamente, e permitir que a equipe lidere projetos.
- Abra uma linha direta de cada funcionário com os gestores seniores.
- Levar em consideração desenvolver habilidades de aprendizagem:
 - habilidades de comunicação.
 - escuta ativa.
 - técnicas de otimização.
 - gerenciamento de conflito.
 - inteligência emocional.

Cargo - Tomar Atitudes

O centro para o Engajamento no ambiente de trabalho é o Cargo - o trabalho que fazemos. A maioria da equipe exige ser desafiada em seus trabalhos como um meio de desenvolver e expressar seus talentos individuais - ao fazer isso eles mantêm e aumentam seu status no grupo. Entretanto, enquanto é importante ser aceito como parte do grupo, a maioria das pessoas tem uma forte tendência de declarar sua individualidade por meio de liberdade e autonomia. Clareza de cargo e propósito ajuda os colaboradores a manterem um senso de segurança e reduz a ansiedade. Em organizações e grupos com pontuação mais baixa no pilar de Cargo, a equipe relata que seus trabalhos diários nem sempre combinam com seus pontos fortes e talentos, os propósitos e objetivos de seus trabalhos nem sempre são claros e eles não se sentem confiantes para terem iniciativas e tomarem decisões.

PENSAMENTOS PROVOCATIVOS E CONVERSAS FUNDAMENTAIS

- Como os gestores seniores compartilham a visão e estratégia da organização para o futuro?
- Como a equipe fica consciente do impacto de seu trabalho nos clientes, e da diferença que eles fazem?
- Que flexibilidade a empresa oferece à equipe para planejar o seu trabalho?
- Os gestores negociam e combinam alvos e objetivos claros com a equipe?
- As avaliações e processos de recrutamentos atuais são eficazes em combinar os talentos das pessoas com seus cargos?
- A empresa faz/faria trabalhos flexíveis eficazes?
- A organização comemora o sucesso e cria momentos de triunfo?

Desenvolvimento de Liderança e Gerenciamento.

Mudar comportamentos e ações:

- Em organizações de alto engajamento, os gestores adotam um estilo de *coaching*. O *coaching* tem como objetivo obter o melhor das pessoas por meio do reconhecimento das suas necessidades individuais e anseios. Os *coaches* encorajam a autorreflexão, e fazem perguntas abertas que começam com “como” ou “o quê”, como “como você abordaria esse problema?”, “o que você acha que são os benefícios de fazer isso desta forma?”
- Como já era de se esperar, as pessoas trabalham melhor fazendo coisas que elas gostam, contudo, frequentemente, seus trabalhos não aproveitam o máximo de seus talentos. Ajude os colaboradores a identificar seus talentos e habilidades, e encoraje os gestores a buscarem os talentos e pontos fortes da sua equipe.
- As pessoas ficam mais engajadas se elas estão mais envolvidas, mas raramente elas têm a chance de tomar decisões mais importantes. Mantenha sessões regulares de desenvolvimento profissional com a equipe para gerar novas ideias e alternativas para melhorar o desempenho.
- Convença os gestores a delegar mais responsabilidades dando os outros a oportunidade de liderar e gerenciar projetos e tarefas especiais.
- Garanta que seus gestores seguem a boa prática, articulando claramente os planos e objetivos; esclarecendo, entendendo e definindo expectativas consistentes; mantendo as pessoas informadas e acabando com ambiguidades e complexidades.
- Os gestores precisam frequentemente lembrar a equipe do propósito do seu trabalho e o impacto que tem no cliente.
- Identifique a estrela principal. Comprometa-se a encontrar-se regularmente para discutir desafios específicos, e projetos que vão de encontro aos seus interesses e pontos fortes. Sempre que possível, proporcione a eles experiências em outras áreas da empresa. Os desafie a entregar uma parte do trabalho ou uma apresentação.
- A maioria das pessoas gostam da sensação e o momento da conquista e vitória; fechar um negócio, uma ligação de um cliente satisfeito. Infelizmente, muitas oportunidades de celebração são perdidas, e triunfos e pequenas vitórias passam despercebidos. Reflita em como pode criar diversão e momentos animadores de vitórias para a sua equipe. Crie meios para celebrar e recompensar conquistas e sucessos.
- As pessoas ficam muito mais engajadas se têm a liberdade de escolher “como” fazer o trabalho, e escolher seu ambiente de trabalho. Encoraje os gestores a oferecer mais responsabilidade à equipe em planejar e projetar seu trabalho.
- Uma grande parte da liberdade se expressa por meio de inovação e criatividade, pessoas gostam de se envolver no desenvolvimento de novas ideias e gostam de usar a imaginação. Busque formas de capturar ideias da sua equipe e envolvê-los em iniciativas.
- Crie ocasiões para compartilhar com sua equipe a visão e estratégia organizacional, e especifique como a contribuição deles faz a diferença.
- Garanta que a equipe está completamente ciente de seus cargos e responsabilidades, seus alvos e objetivos. Estimule os gerentes a se comprometerem em se encontrar com a equipe regularmente para analisar e monitorar o progresso.
- As pessoas adquirem clareza ao discutirem a visão e estratégia organizacional. Peça aos gestores que informem seus times do “quadro geral”, compartilhando métricas e objetivos da empresa.
- Encoraje os gestores a seguirem conversas e reuniões com um resumo formal de discussões, próximos passos e ações aceitas.

Mudança Organizacional

Políticas, processos e procedimentos:

- Culturalmente, alto engajamento nos ambientes de trabalho tem altos níveis de confiança. Eles encorajam autonomia, independência e fortalecimento, e permite que a equipe tenha mais atitudes de tomadas de decisões.
- Revisar as políticas de emprego da sua equipe para se certificar de que refletem as necessidades de flexibilidade da equipe.
- Certifique-se de que a equipe tenha oportunidades de discutir regularmente seus desafios empresariais e necessidades de desenvolvimento. Apresente sistemas de avaliação, e realize relatórios de desempenho regulares.
- Certifique-se de que seus processos de avaliação estão chegando nas pessoas certas, nos trabalhos certos. Analise as descrições de cargos e processos de seleção para alinhar com as necessidades do trabalho. Esclarecer perfis de trabalho reduz a ambiguidade, e garante que sua equipe saiba claramente o que é esperado deles.
- Crie formas de comunicar regularmente a estratégia e visão da organização, para que a equipe saiba o propósito de seu trabalho como ele contribui para os objetivos da organização.
- Envolver mais a equipe em tomadas de decisões. Contribuir para planos e ações, reduz mudança de ansiedade e aumenta as chances de promoções.
- Criar grupos de alto potencial como parte de uma estratégia de planejamento de sucessão.
- Considere desenvolver habilidades de aprendizado:
 - habilidades de *coaching*.
 - habilidades de delegação.
 - técnicas de criatividade.
 - habilidades de influência.
 - mudança de liderança.
 - gestão de desempenho e definição de objetivo.

Recompensa - Tomar Atitudes

Um fator principal no Engajamento no ambiente de trabalho é Recompensa - o que ganhamos. Reconhecimento e elogio aumenta a fé em si mesmo, confiança, e otimismo dos funcionários - pilares críticos de desempenho. Contudo, em algum momento, todos os grupos e times experienciam conflito e competição. Crescimento é uma forma das pessoas obter algum status em qualquer grupo. Hoje os colaboradores sentem a necessidade de crescer adquirindo mais talentos, e se desenvolvendo. Para organizações e grupos com baixas pontuações no pilar Recompensa, a equipe relata falta de elogio, reconhecimento e *feedback* honesto, com oportunidades limitadas de aprender coisas novas, se desenvolver e progredir.

PENSAMENTOS PROVOCATIVOS E CONVERSAS FUNDAMENTAIS

- A organização tem sistemas e políticas de aprendizagem e desenvolvimento?
- Quais são as oportunidades atuais para a equipe desenvolver?
- Atualmente a organização tem um programa de Reconhecimento formal?
- Como um bom trabalho é comunicado para o resto da organização?
- O *feedback* construtivo é encorajado em sua organização?
- A organização tem um sistema de gestão de desempenho eficaz?
- Os gestores são encorajados a elogiar? Como a equipe sabe quando fizeram um bom trabalho?
- O desenvolvimento está restrito a "fazer um trabalho melhor", ou interessado com o crescimento geral?

Desenvolvimento de Liderança e Gestão

Mudar comportamentos e ações:

- A autoestima e confiança das pessoas crescem quando reconhecem seus esforços e o trabalho bem feito. Geralmente é muito fácil perder oportunidades para reconhecimento. Encoraje seus gestores a fazerem do elogio um hábito.
- Elogie indivíduos particularmente e publicamente, diga aos colegas e seniores sobre o sucesso da sua equipe. Seja específico sobre o que eles alcançaram.
- Encoraje a equipe a falar quando receberem elogio de clientes e colegas por um trabalho bem feito.
- Encontre exemplos de desempenho eficazes para elogiar pontualmente. Quanto tempo demora para falar "bom trabalho, muito bem!"?
- Recompense a equipe com presentes inesperados de gratidão como ingressos de cinema, um jantar em equipe.
- Não elogie somente quando houver resultados, mas também por andar mais uma milha, e pelo esforço consistente. Lembre-se, reconhecer e recompensar também intensificam ações positivas.
- Peça aos líderes e gestores para discutirem regularmente com a equipe seus pontos fortes e realizações.
- Ajude os gestores a entenderem as oportunidades de aprendizagem disponíveis em sua organização. Peça que eles comuniquem isso regularmente para sua equipe.
- Encoraje os gerentes a se tornarem "conselheiros de aprendizagem" para suas equipes. Faça os gestores falarem diretamente com a equipe para descobrir o que é importante para eles no aprendizado e desenvolvimento. Faça-os reservar um tempo para discutir ambições de carreiras e objetivos pessoais.
- Apresente meios para que as pessoas possam aprender umas com as outras, como fazendo parcerias ou times especiais de projeto.

Mudança Organizacional

Políticas, processos e procedimentos:

- Refletir em como pode promover uma cultura de alta recompensa, onde elogio e apreciação são normais, e onde as pessoas tenham boas oportunidades de maximizar seus potenciais individuais.
- Revisar o sistema de aprendizagem e desenvolvimento da sua organização e adequado à finalidade. E também apoiar a equipe em seu desenvolvimento pessoal geral.
- Levar em consideração investir em *coaching* e aconselhamento para realçar o desempenho no trabalho.
- Pensar em desenvolver treinamentos de habilidades formais, assim como facilitar a aprendizagem informal por meio de exposição a experiências inovadoras.
- Levar em consideração oferecer um desenvolvimento não relacionado ao cargo, como por exemplo pagar aulas para reciclagem ou educação.
- Planejar um quadro de gestão de desempenho com críticas de desempenho regulares. Monitorar e desenvolver outros por meio de sistemas de *feedback* de qualidade.
- Criar um programa formal de reconhecimento para recompensar e elogiar a equipe por desempenhos e esforços excelentes.
- Ajudar conservar e promover talentos, considere introduzir planos de carreiras para que a equipe entenda como podem desenvolver suas carreiras dentro da organização.
- Considere desenvolver habilidades de aprendizagem:
 - competências de *coaching*.
 - habilidades de aconselhamento.
 - críticas de desempenho e habilidades de *feedback*.
 - empatia.
 - habilidades de negociação.

Engajamento

Questões Livres de Texto

Comente a melhor coisa sobre seu trabalho; o que te deixa ANIMADO?

Os desafios me motivam

Motivar a equipe a cumprir com suas atividades e metas.

Bater a meta

Alcançar as metas estabelecidas!

O ambiente descontraído é bastante confortável para trabalhar

Que mudanças você faria para aumentar a alegria e eficácia do seu trabalho?

Organizar as tarefas diárias

Ter mais tempo para pensar em mais ações.

Diversidade nas tarefas.

Encontrar maneiras mais produtivas e eficientes de realizar minhas tarefas
