

A Arte do Engajamento

por Karim Khoury

Estratégias para gerar mais engajamento:

1

**Conhecer
quais são as
prioridades**

- » A liderança sabe transmitir com clareza para os colaboradores quais são as estratégias prioritárias neste momento?
- » Você sabe diferenciar o que é importante do que é prioritário?

2

**Simplificar
estratégias**

- » Quais processos podem ser simplificados?

3

**Eliminar
estratégias
desnecessárias**

- » Quais ineficiências ou processos podem ser eliminados?

Exemplos de “gorduras organizacionais” ou ineficiências

(Adaptado de Kim Cameron, *Practicing Positive Leadership*. pp.145-146.)

- » Informações: excesso de programas, dados difíceis acessar.
- » Ideias: sugestões que nunca são implementadas, discussões excessivas.
- » Procedimentos: excesso de auditorias, documentações, permissões, reuniões e papéis.
- » Treinamentos: irrelevantes, sem acompanhamento ou ineficientes.
- » Supervisão: muitos gestores, excesso de centralização.
- » Uso do tempo: repetição, redundância, falta de respostas, prazos perdidos.
- » Novos lançamentos: iniciativas empreendedoras que são lançadas, mas não são sustentáveis.

4

**Ter a sensação
de que as nossas
contribuições
fazem diferença**

- » Como você pode mostrar, para si mesmo e para os colaboradores, que seus trabalhos têm impacto positivo e fazem a diferença na vida das pessoas que utilizam os produtos ou os serviços prestados?
- » Você consegue mostrar como o seu trabalho e de cada colaborador está conectado com os outros departamentos e com a estratégia maior da empresa?

5

**Ter a sensação
de pertencimento**

- » Como você pode contribuir para gerar mais integração entre os colaboradores?
- » Como você pode criar mais oportunidades para ouvir as opiniões dos colaboradores?
- » Existe alguém ou algum grupo que se sente excluído?
- » O que você pode fazer a respeito disso?

6

**Ter a sensação de
que estamos nos
desenvolvendo**

- » Quais oportunidades de treinamento e desenvolvimento podem ser oferecidas para os colaboradores?
- » Eles têm a chance de treinar antes de desempenharem uma nova habilidade?

7

**Demonstrar
reconhecimento**

- » Quais comportamentos você vai praticar no seu dia a dia para demonstrar reconhecimento e se tornar um energizador positivo?

Bibliografia consultada

Khoury, Karim. *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: Senac, 2005.

Haudan, Jim. *The Art of Engagement: bridging the gap between people and possibilities*. New York: McGraw-Hill, 2008.

Kruse, Kevin. *Employee Engagement for Everyone: 4 keys to happiness and fulfillment at work*. The Center for Wholehearted Leadership, 2013.

Cameron, Kim. *Practicing Positive Leadership: tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco:

Berrett-Koehler Publishers, 2013.

Estratégias de liderança para promover o engajamento

por Karim Khoury

Acordo
Treinamento e Desenvolvimento

Tel. (11) 3085-6933
www.karimkhoury.com.br
kkhoury@uol.com.br

Diversas pesquisas de institutos como Gallup, IDG (Instituto de Desenvolvimento e Gestão) e TNS demonstram que é possível influenciar o grau de engajamento dos colaboradores por meio de determinadas estratégias. Lembre-se de que o engajamento precisa ser cultivado com regularidade. Selecione as estratégias abaixo adequadas para sua realidade e pratique-as.

PENSE NO SEU PAPEL COMO GESTOR E FAÇA UMA AUTOAVALIAÇÃO:

- » Eu especifico as minhas expectativas com relação ao trabalho de cada um dos meus colaboradores.
- » Eu garanto que a minha equipe tenha os materiais e equipamentos necessários para realizar seu trabalho corretamente.
- » Eu reconheço o trabalho do colaborador por meio de elogios ou demonstro o impacto positivo que o trabalho ou serviço oferecido gerou (seja para o usuário final ou para outros departamentos).
- » Eu demonstro me importar com os colaboradores da minha equipe.
- » Eu estimulo o desenvolvimento dos colaboradores.
- » Eu demonstro interesse pelas opiniões da minha equipe.
- » Eu converso sobre o progresso dos meus colaboradores.
- » Eu dou oportunidade para que os colaboradores aprendam e se desenvolvam no trabalho.
- » Eu comunico decisões que vão afetar diretamente o trabalho da minha equipe.
- » Eu mostro para minha equipe como o trabalho que ela está desenvolvendo está alinhado com a estratégia da empresa.
- » Eu faço a diferenciação para minha equipe sobre o que é importante e o que é prioritário.
- » Eu indico formas para simplificar o trabalho ou aceito as ideias da minha equipe para simplificar o trabalho ou determinado processo.
- » Eu contribuo para minha equipe identificar quais processos podem ser melhorados ou eliminados.
- » Eu estou aberto para ouvir as ideias dos meus colaboradores.
- » Ao sugerir mudanças eu falo sobre os benefícios que vamos ganhar se alcançarmos o objetivo proposto e/ou sobre as consequências de não o alcançarmos.

Bibliografia consultada

Khoury, Karim. *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: Senac, 2015.

TNS: *8 tips to engage your employees*: http://www.qualtrics.com/wcontent/uploads/2014/06/TNS_2703-14_ManagerTipsBook_EMAIL.pdf

Wagner, Rodd. *The Elements of Great Managing*. Gallup press, 2006.

Melhores práticas para promover o engajamento

por Karim Khoury

A lista abaixo sugere algumas ações. Complete-a com suas próprias estratégias.

1. Conheça os colaboradores

Muitas vezes passamos mais tempo no trabalho do que com a nossa própria família. Demonstre, com pequenas ações, que você se preocupa com os colaboradores. Como? Lembre-se da data do aniversário deles, escute-os, saiba o nome de alguns familiares que são importantes para eles.

2. Ofereça treinamento

Às vezes um mau desempenho é resultado de falta de treinamento ou preparo. Ofereça orientações e apoio se seus colaboradores tiverem dificuldade para assumir novos desafios. Fale claramente sobre suas expectativas em relação às novas responsabilidades. Como? Ofereça treinamentos informais, indique uma bibliografia ou site ou uma pessoa “chave” que possa contribuir com este profissional em um projeto específico.

3. Desenvolva seus colaboradores

Criar oportunidades de desenvolvimento é um dos pilares do engajamento. Como? Dê a oportunidade para que eles conheçam melhor trabalho dos colegas e aprendam novas atividades, incentive a participação em congressos e/ou a publicação de artigos.

4. Reconheça os colaboradores

O reconhecimento é um importante motivador e pode ter diversas fontes: o seu reconhecimento direto por meio de um elogio, o comentário positivo de um cliente ou de outro gestor que elogiou o trabalho da sua equipe. Como? Seja específico.

Evite

*Parabéns.
(geral)*

Prefira

*O fato de você organizar seu setor
gerou ganho de tempo e nenhum
acidente. Parabéns. (específico)*

Outra opção

*Peça a opinião de um
colaborador experiente para
solucionar um problema.*

5. Estimule o trabalho em equipe

Quando os colaboradores têm o sentimento do “estamos nisso juntos” eles tendem a cooperar mais entre si. Como? Compartilhe informações importantes para todo o grupo, reconheça o trabalho daqueles que estão dispostos a ajudar os outros, faça uma distribuição justa do trabalho, mencione como o trabalho de cada um vai impactar no resultado final

6. Construa uma equipe com foco no cliente

Construir uma equipe que antecipa e atende às necessidades dos clientes internos e externos contribui para aumentar o engajamento tanto da equipe quanto dos clientes. Como? Identifique se os seus clientes estão satisfeitos com o atendimento oferecido a eles por meio de um breve questionário. Depois de fazer este levantamento, discuta com sua equipe como vocês podem melhorar o atendimento e o relacionamento com os clientes.

7. Implementar melhorias

Faça um levantamento dos pontos a serem melhorados com sua equipe, escute sugestões e crie um plano de ação em conjunto. Como? Demonstre o que está ao seu alcance e o que pode ser feito. Implemente as melhorias.

8. Ofereça *feedback*

Ao dar *feedback* inclua dados positivos. Evite a conjunção “mas” e seus sinônimos: porém, todavia, entretanto, no entanto, contudo. Muitas pessoas, ao ouvirem a palavra “mas”, colocam-se na defensiva e deixam de escutar o que vem depois, porque ficam pensando numa maneira de discutir o que estava errado. Você tem a opção de substituir o “mas” pelo “e”, sem eliminar a mensagem positiva da primeira parte da frase. Veja o exemplo abaixo:

Evite

*O seu relatório está ótimo,
mas faltou um gráfico na
conclusão*

Prefira

*O seu relatório está ótimo **e**
você pode acrescentar um
gráfico na conclusão.*