



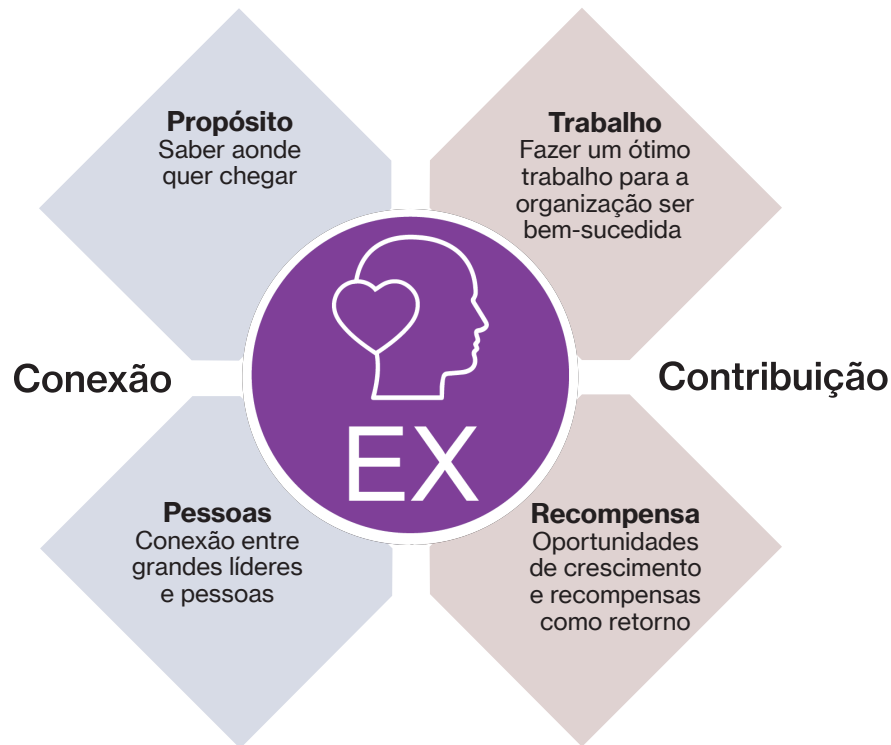
High-Performance Employee Experience (HPEX)

Quais fatores criam uma experiência excepcional para os empregados?

As principais organizações do mundo estão cada vez mais focadas na experiência do empregado (EX na sigla em inglês). A crença fundamental é que a EX é a base para proporcionar uma experiência excepcional ao cliente e, pelo menos em teoria, um desempenho financeiro superior. Mas até agora não houve uma definição robusta do que é EX, nem qualquer pesquisa confiável para identificar como ela se relaciona com o desempenho organizacional. Por esse motivo, nos propusemos a realizar duas coisas: primeiro, desenvolver um modelo de EX baseado em evidências, que identifique os fatores mais importantes e, depois, determinar se a EX pode realmente influenciar o desempenho do negócio.

Fundamentos da EX

As dimensões da EX: aspectos essenciais que os empregados buscam no trabalho



© Willis Towers Watson

Para desenvolver uma perspectiva sobre a experiência do empregado, é bom considerarmos primeiro alguns aspectos essenciais relacionados ao local de trabalho. Como membros de uma organização, os empregados têm a oportunidade de experimentar tanto a conexão como a contribuição em seu trabalho. Para se conectarem, interagem regularmente em equipe e com outros empregados, recebem orientação dos gestores e apoiam os colegas para alcançar as metas da companhia. Além disso, os profissionais vinculam as metas com o propósito mais amplo da organização – a missão, a estratégia e a direção futura. A qualidade dessa “experiência de conexão” geralmente molda o engajamento no trabalho.

Como membros da organização, os empregados também têm a oportunidade de contribuir no trabalho e de serem reconhecidos por isso. Eles executam suas tarefas por meio de estruturas e sistemas organizacionais, desenvolvem capacidades e são recompensados financeiramente (salário/bônus) e com oportunidades de crescimento. A qualidade desta “experiência de contribuição” molda sua lealdade à empresa.

Estes aspectos de conexão e contribuição podem ser resumidos na figura acima. Essencialmente, a experiência do empregado relaciona-se a:

- Conectar-se com as pessoas e com o propósito organizacional
- Contribuir para o trabalho e ser recompensado de forma correspondente

EX – fatores mais relevantes

Se o propósito, as pessoas, o trabalho e a recompensa são dimensões essenciais da experiência do empregado, como identificar os fatores que mais importam? A partir de declarações de outros especialistas ou de relatórios financeiros? Provavelmente não. A melhor fonte de *insights* sobre a experiência dos empregados é o próprio agente dessa experiência, ou seja, os profissionais que trabalham na empresa.

Para compreender o que pensam os empregados, é necessário um banco de dados robusto de *feedbacks* sobre suas vivências nas corporações. Todos os anos, a Willis Towers Watson realiza pesquisas com mais de 500 empresas e quase 10 milhões de empregados em todo o mundo. Nosso banco de dados total, resultado de quase 50 anos de pesquisas, possui respostas de aproximadamente 250 milhões de empregados. Em todas essas empresas, nossas pesquisas exploram todos os aspectos da experiência do empregado – desde as condições locais, como oportunidades de treinamento, supervisão imediata e trabalho em equipe, até aspectos do funcionamento organizacional, como eficácia da liderança sênior, foco no cliente e competitividade da empresa.

Dentre as empresas que fazem parte de nosso grupo de mais de 500 clientes por ano, selecionamos um conjunto menor de empresas globais consideradas de “alto desempenho”. Analisamos todos os nossos clientes com base em nove medidas de desempenho financeiro. Essas medidas incluem a rentabilidade dos ativos, o crescimento das receitas e a margem de lucro líquido, considerando tanto as taxas atuais como as tendências no período de três anos. São incluídos no grupo de empresas de alto desempenho apenas os clientes que apresentam, durante um mínimo de três anos consecutivos, desempenho significativamente superior ao de outras empresas semelhantes em seus setores de atuação.

Um segundo critério também é aplicado: os clientes devem ter pontuações acima da média nas pesquisas com empregados. Em outras palavras, eles devem ter um sólido desempenho financeiro e uma cultura forte. Observamos que é difícil ter as duas coisas.

Apenas cerca de 30 dos mais de 500 clientes conseguem fazer parte deste grupo de elite global.

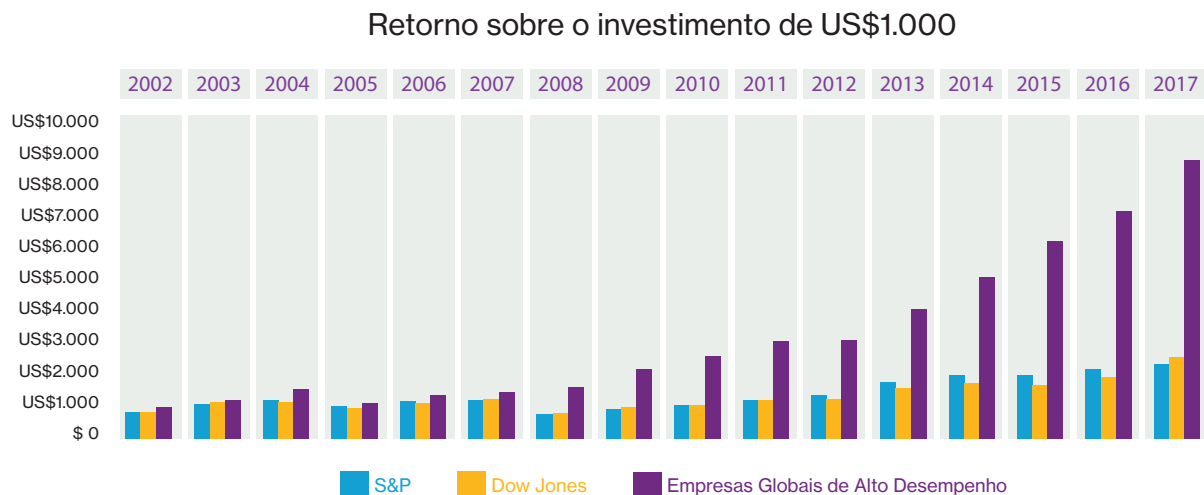
O retorno financeiro deste conjunto de organizações é impressionante. A figura na página seguinte mostra o retorno do investimento de US\$1.000 nestas empresas, iniciado em 2002 e acompanhado até 2017. Por exemplo, se você tivesse investido US\$1.000 no mercado em geral, agora valeriam pouco mais de \$2.000 (baseado no desempenho registrado pelos índices S&P e Dow Jones). Entretanto, se você tivesse investido em nosso grupo de empresas de alto desempenho, reinvestindo seu dinheiro a cada ano, já que o grupo normal muda ligeiramente de um ano para o outro, seus US\$1.000 valeriam agora quase US\$9.000. Não é incrível? É claro que este conjunto de empresas é selecionado, em parte, por apresentar retorno para os investidores acima da média do setor. No entanto, este quadro é a confirmação dos resultados financeiros superiores e sustentáveis deste grupo de empresas.

A base de dados das pesquisas de clima e engajamento da Willis Towers Watson inclui *feedback* de quase 250 milhões de empregados.



As empresas de alta performance apresentam um desempenho financeiro impressionante e sustentável

Desempenho das ações de empresas de alto desempenho vs. índices Dow Jones e S&P



Claramente, há algo de excepcional neste grupo de empresas. Por meio da análise dos resultados das pesquisas de clima e engajamento das empresas do grupo de alto desempenho, é possível descobrir quais aspectos da experiência dos empregados caracterizam as empresas de sucesso. Para isso, comparamos a opinião dos empregados do grupo de alto desempenho com a opinião dos empregados da nossa base de dados global total, a “média global”.

Os resultados desta comparação são mostrados na página seguinte. A média global é representada pelo eixo vertical à esquerda, e as pontuações representam o quanto o grupo de alto desempenho supera a média global (em pontos percentuais). Três conjuntos de temas podem ser distinguidos de acordo com o tamanho da lacuna.

Três níveis de EX - essenciais, ênfase, excelência

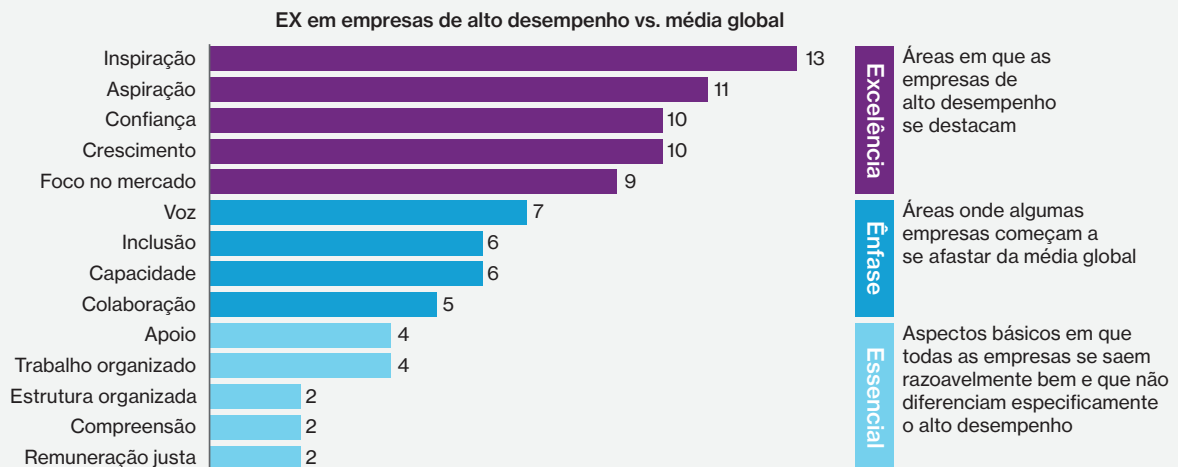
Essenciais – na base estão aspectos do local de trabalho que proporcionam pouca diferenciação entre as empresas. A maioria das empresas apresenta, no ponto de vista dos seus empregados, desempenho semelhante em termos de proporcionar aspectos essenciais ao trabalho, como uma compreensão básica dos objetivos, organização eficiente, remuneração justa e apoio ao desempenho dos gestores locais. Podemos caracterizar esses aspectos como “**essenciais**” para o local de trabalho – capacidades necessárias nas quais a maioria das organizações gasta muito tempo e esforço, mas que por si só não caracterizam o alto desempenho.

Ênfase – a seguir está um grupo de temas em que aquelas com alto desempenho se diferenciam visivelmente em comparação com a média global. Nessas organizações, a recompensa pode ser insuficiente e também não contribuir tanto na construção das capacidades das pessoas por meio de treinamentos e experiências de aprendizagem que melhorem suas habilidades. Da mesma forma, a entrega do trabalho pode apresentar problemas, a menos que os empregados exerçam sua voz através de uma autoridade de trabalho adequada e de caminhos para comunicar e impulsionar novas ideias. A conexão com o objetivo pode

ser ineficaz, a menos que os empregados se dediquem totalmente ao trabalho, em um ambiente inclusivo. Os esforços de gestão de pessoas podem não ser suficientes se os empregados não colaborarem ativamente com os colegas, compartilhando informações e trabalhando facilmente além das fronteiras organizacionais. Há uma característica comum a estes tópicos que sugere que as empresas de alto desempenho dão **ênfase extra** à influência pessoal ou a um agente de mudança no trabalho, permitindo que os empregados aproveitem ativamente as oportunidades para se destacar.

Excelência – por fim, há um conjunto de tópicos que mais diferenciam as empresas de alto desempenho, e que podem caracterizar as verdadeiras “**marcas de excelência**”. Do ponto de vista dos colaboradores, as melhores empresas se destacam por inspirar uma conexão entre sua missão e seu propósito, proporcionando oportunidades de crescimento para alimentar ambições, gerando uma profunda confiança na eficácia da liderança sênior e criando um senso de motivação (através de forte foco no cliente, gestão de mudança contínua e agilidade no atendimento às demandas do mercado). A característica comum a todos esses fatores é que eles dependem do *mindset* dentro da empresa.

Características das empresas com alto desempenho

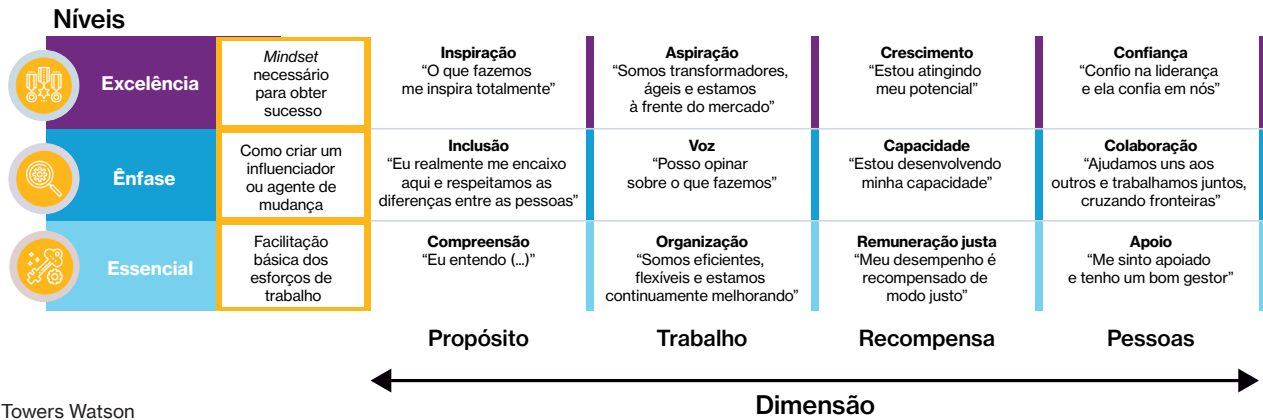


Fonte: Willis Towers Watson Normative Database.

Um modelo moderno de EX

Ao combinar as dimensões básicas da experiência do empregado (propósito, pessoas, trabalho e recompensa) com estes níveis de diferenciação, o que emerge é o modelo do panorama completo da experiência dos empregados, o qual chamamos de **High-Performance Employee Experience (HPEX)**.

Modelo de HPEX



© Willis Towers Watson

O vínculo entre a EX e o desempenho financeiro

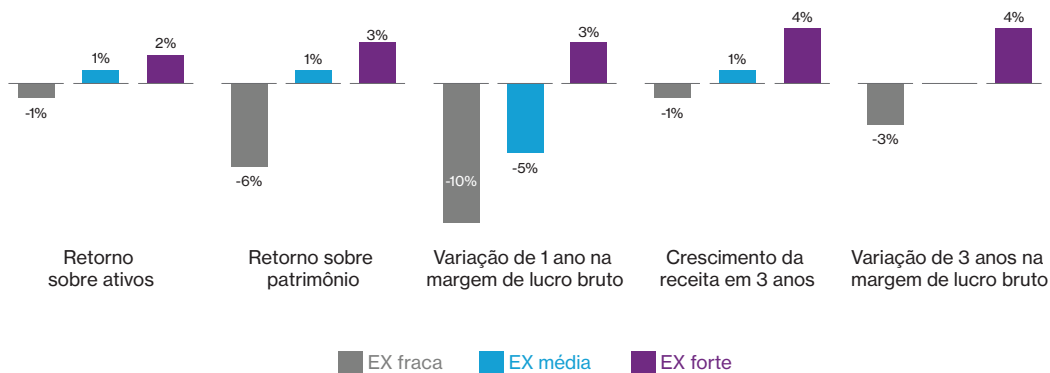
Para responder a nossa segunda pergunta sobre se a EX pode impactar o desempenho financeiro, criamos uma pequena pesquisa de 34 itens com perguntas mapeadas para o nosso modelo HPEX acima, e que podem ser agregadas em um único índice. Em seguida, rastreamos as pontuações em 120 clientes da Willis Towers Watson. Também pesquisamos o desempenho financeiro de cada uma dessas empresas. Isso nos permitiu determinar a correlação entre a EX e os resultados do negócio. Como mostrado na figura a seguir, essas correlações são reais e significativas. As empresas com experiência do empregado mais eficaz superam seus pares no crescimento das receitas, na rentabilidade da linha de base e no retorno aos acionistas. Em outras palavras, nosso diagnóstico de EX pode prever se uma organização terá um desempenho inferior ou superior ao de seus pares.

A EX prevê um sucesso financeiro sustentável.

A EX prevê finanças melhores

Análise do desempenho da EX comparado com o desempenho financeiro nas organizações

Comparação com a média do setor



Fonte: Willis Towers Watson Normative Database.

Implicações práticas

Então, quais são as implicações práticas para que as organizações alcancem o sucesso?

- **A EX agora possui uma definição.** Até agora não havia uma definição clara para a EX. Nosso modelo fornece um padrão, uma norma para se entender a EX de forma prática.
- **A EX é uma questão de negócios e precisa ser gerenciada.** Como a EX exerce um impacto tão significativo sobre o sucesso financeiro sustentável, precisa de uma gestão efetiva. Essa é uma responsabilidade da liderança da empresa.
- **A EX deve ser a fórmula orientadora do capital humano.** Devido ao profundo impacto da EX no sucesso das organizações, nenhuma mudança significativa em uma organização deve ser feita sem considerar seu impacto na experiência do empregado.
- **A EX pode ser avaliada.** Nosso modelo nos permite passar de apenas “falar sobre” a EX a uma verdadeira avaliação, com um diagnóstico que prevê o desempenho financeiro. Criamos *scorecards* que oferecem a nossos clientes uma boa noção de sua EX, permitindo que estabeleçam suas prioridades para mudanças.
- **Os aspectos essenciais da experiência do empregado não irão, por si só, gerar mudanças.** O estudo deixa muito claro que, devido ao forte foco na remuneração, na supervisão, no estabelecimento de metas claras e na organização do trabalho, a experiência dos empregados em relação aos aspectos essenciais de seu local de trabalho não varia muito de uma organização para outra. Constituem o mínimo necessário e há riscos e custos quando esses aspectos não são gerenciados. Mas os itens essenciais por si só não terão um impacto significativo na sua capacidade de alcançar alto desempenho. É interessante, porém, que eles recebam a devida atenção e o investimento da liderança.

Scorecard de HPEX



- **Dê liberdade para os empregados entregarem seu potencial.** Algo que é efetivo nas organizações de alto desempenho é a capacidade de deixar que os funcionários usem seu potencial, dando mais voz, espaço para serem eles mesmos e trabalhar em um ambiente inclusivo, desenvolvendo suas capacidades e ajudando-os a trabalhar para além das fronteiras.
- **Os melhores ganhos serão obtidos ao transformar a sua mentalidade organizacional.** As mudanças mais profundas vêm através de uma transformação da mentalidade – inspirando sua organização em torno de seu propósito, incentivando a agilidade e a inovação para estar à frente do mercado, ajudando seu pessoal a atingir o potencial e construindo um ambiente de liderança confiável. O fato de tão poucas organizações fazerem isso bem sugere que é difícil. Mas é a verdadeira chave mágica para desbloquear o alto desempenho.

Autores

Stephen Young

Global Practice Leader,
Employee Insights

Patrick Kulesa

Global Research Director,
Employee Insights

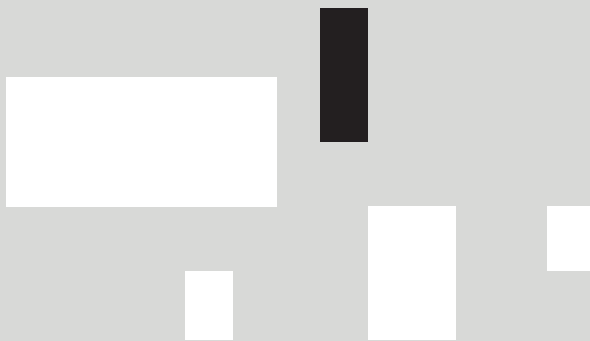
Contato

Para falar sobre este tema no Brasil, entre em contato com:

Érika Graciotto

erika.graciotto@willistowerswatson.com

Líder de Employee Insights



Sobre a Willis Towers Watson

A Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) é uma empresa global líder em consultoria, corretagem e soluções, que auxilia os clientes ao redor do mundo a transformar risco em oportunidade para crescimento. Com origem em 1828, a Willis Towers Watson conta com 45.000 colaboradores apoiando nossos clientes em mais de 140 países e mercados. Desenhamos e entregamos soluções que gerenciam riscos, otimizam benefícios, desenvolvem talentos, e expandem o poder do capital para proteger e fortalecer instituições e indivíduos. Nossa perspectiva única nos permite enxergar as conexões críticas entre talentos, ativos e ideias – a fórmula dinâmica que impulsiona o desempenho do negócio. Juntos, desbloqueamos potencial. Saiba mais em willistowerswatson.com



willistowerswatson.com/social-media

Copyright © 2020 Willis Towers Watson. Todos os direitos reservados.

willistowerswatson.com

Willis Towers Watson