

Estudo 2018

PERFIL RH

DO PROFISSIONAL DE

QUANTO MAIS ENGAJADO, MELHOR

Sumário

8 Parte I

O PROFISSIONAL DO RH ESTÁ ENGAJADO?

- 03 Carta ao leitor
- 04 Sobre o estudo
- 05 Informações sobre a amostra
- 07 Lendo eu ganho o quê?

13 Parte II

BOAS PERGUNTAS NOS TIRAM DO REPOUSO

- 14 É possível engajar sem uma missão definida?
- 16 Quem é que subirá no meu barco?
- 17 A marca empregadora entrega mais desafios?
- 18 A marca empregadora exige uma missão?
- 19 Por que investir na marca empregadora?
- 21 Como está o nível de comunicação das organizações?
- 22 Não tenho marca empregadora forte, tenho um problema?
- 24 Por que as pessoas querem tanto trocar de emprego?
- 25 O que desfavorece o engajamento?
- 26 Trabalhar em causas sociais trazem retorno aos negócios?

29 Parte III

O QUE LEVAR PARA O DIA A DIA

- 30 Qual o perfil mais propenso ao engajamento?
- 37 E agora...
- 38 Agradecimentos

Carta ao leitor

Olá, é um prazer ter você por aqui!

Neste aniversário de cinco anos da pesquisa que, desde 2013, desenha o perfil do profissional de RH em diferentes ângulos, venho para desenrolar um tema que tem me provocado constantemente, em âmbito profissional e pessoal: o engajamento. Se você também se interessa pelo assunto, posso lhe garantir que as próximas páginas lhe trarão bons *insights* sobre os aspectos que tornam as pessoas engajadas. O conteúdo desenvolvido, aliás, convida à leitura profissionais de qualquer área de negócio.

Pois bem, ao longo destes últimos anos trabalho no desenho da *buyer persona* da **Carreira Muller**, e este Estudo que você começará a ler tem sido o presente entregue, todos os anos, aos profissionais que contribuem respondendo questionários, dando inspirações e *feedbacks*, nas mais diversas formas de conexão que temos atualmente.

Meu desejo é, e sempre será, o de deixar contribuições relevantes a todas as pessoas que cruzam meu caminho. Essa é a vocação que recebi como Herança, portanto, do grande privilégio que tive ao entrar na área de RH, essa pesquisa fica sendo parte de um mínimo de coisas que ainda tenho de fazer para retribuir o grande aprendizado que tenho adquirido. Que a companhia das próximas páginas possam lhe render boas oportunidades de reflexão, de encantamento, e que você chegue a última página diferente de quem é agora, carregando mais perguntas, afinal são elas que nos movem.

Se você é do RH, sinta-se um privilegiado. Essa área tem uma grande responsabilidade para com as pessoas e o melhor do seu trabalho fará toda a diferença na organização que você atua ou virá atuar no futuro. **Desejo a você uma excelente leitura!**

Autor:

Emerson Correia Costa
Gestão de Marcas e Negócios



Sobre o estudo

Neste ano especificamente, o tema é o **engajamento** e a condução da pesquisa tem um viés reflexivo e expositivo, referente a informações coletadas por meio de um questionário disparado em outubro de 2017, tendo **1.030** profissionais entrevistados, de **798 empresas** brasileiras, ou estrangeiras com unidades no Brasil, além de literaturas associadas ao tema e uma série de informações que a consultoria coleta, ao longo do ano, com todas as empresas do círculo de relacionamento.

Toda a escrita será conduzida na forma de uma narrativa, na voz do autor.

© 2018 Carreira Muller. Todos os direitos reservados.
As informações disponíveis neste estudo são confidenciais e pertencem à Carreira Muller. Proibida a reprodução total ou parcial do conteúdo do estudo.

Informações sobre a amostra

Distribuição por níveis

Assistente

4%

Analista

31%

Coordenadores e Supervisores

22%

Especialista | Consultor

11%

Gerência

20%

Alta Gerência

9%

Direção

4%

Presidência, CEO, Direção Geral

1%

Distribuição da idade dos participantes

Acima de 60 anos

1%

Entre 56 e 60 anos

2%

Entre 51 e 55 anos

7%

Entre 46 e 50 anos

10%

Entre 41 e 45 anos

13%

Entre 36 e 40 anos

20%

Entre 31 e 35 anos

23%

Entre 26 e 30 anos

18%

Entre 18 e 25 anos

6%

Informações sobre a amostra

Tempo na empresa atual

Há 6 meses ou menos

4%

Entre 6 meses e 1 ano

5%

Entre 1 e 2 anos

11%

Entre 2 e 3 anos

10%

Entre 3 e 5 anos

18%

Entre 5 e 7 anos

16%

Entre 7 e 10 anos

12%

Entre 10 e 15 anos

12%

Entre 15 e 20 anos

7%

Acima de 20 anos

5%

Tempo no RH (somatória total da experiência)

Até 2 anos

2%

Entre 2 e 5 anos

11%

Entre 6 e 7 anos

10%

Entre 8 e 10 anos

18%

Entre 11 e 15 anos

22%

Entre 16 e 20 anos

17%

Entre 21 e 25 anos

10%

Entre 26 e 30 anos

6%

Entre 31 e 35 anos

3%

Acima de 35 anos

2%

Lendo eu ganho o quê?

A pergunta acima é bem agressiva e direta. Exatamente, vamos logo ao ponto.

O objetivo, ao final de tudo, é que sua leitura seja prazerosa e produtiva em questionamentos. Quero que esse trabalho possa ajudá-lo a **construir um repertório sobre o tema engajamento**, não somente no que tange sua carreira profissional, mas na sua vida.

Infelizmente, eu não consigo estimar um tempo de leitura aqui no início. Não porque cada um lê em certa velocidade, mas porque haverá momentos em que certos questionamentos poderão lhe tomar minutos de pensamento, que eu não posso estimar dentro de uma média geral. Há perguntas que até hoje me tomam o pensamento, arrancam parte da minha energia e da minha força de pensamento, e que eu ainda não encontrei uma resposta. Nem imagino quanto tempo já gastei com elas. Aliás, quão bons são os minutos de pensamento. Até por isso, recomendo que você faça essa leitura em um horário alternativo ao seu trabalho. Não encare isso como um "estou levando trabalho para casa".

O objetivo não é te dar trabalho, mas "ar para os pulmões". É momento de respirar coisas diferentes do habitual, é criticar o corriqueiro, é investigar o que parece padrão.

Você deve concordar comigo que é sempre bom ter pessoas engajadas ao seu lado, não é? Mas, por gentileza, não entenda engajado com "puxa saco". São coisas inversamente proporcionais. **O engajado entrega, produz, transforma, cria, sugere.** Por outro lado, o segundo só suga. Este Estudo foi criado para falar do primeiro. O convite para virar a página permanece de pé, se você tiver mais um tempinho.

PARTE I

O PROFISSIONAL DE RH ESTÁ ENGAJADO?



A pergunta da vez. O coração do Estudo. Talvez você deva estar pensando que eu deveria ter guardado essa resposta para o final do conteúdo. Mas, quero entregá-la já. Acredito que essa resposta não vai mudar teu atual estado de engajamento. Apenas representará, dentro das porcentagens, de que lado você está.

A mudança gera mais tempo e virá com reflexão. Vamos deixar isso para a segunda parte do material. Enquanto continuamos por aqui, vamos responder a pergunta.



Nada como o oráculo Google para nos sugerir algumas respostas para nossas dúvidas. O único cuidado que devemos ter é com as sugestões. Temos que ter filtro.

Antes, então, da resposta, procurei um significado bem enxuto para “engajar” e encontrei dois sites com respostas interessantes:



[...] ato de participar de modo voluntário para algum trabalho ou atividade.

(fonte: www.significados.com.br)



Dedicar; fazer alguma coisa com dedicação e afinho.

(fonte: www.dicio.com.br)

“

“Ocorreu-me certa vez o pensamento de que se alguém quisesse arruinar e destruir totalmente um homem, infligindo-lhe o castigo mais terrível, algo que fizesse tremer o mais cruel assassino e o levasse a se encolher por antecipação, bastaria obrigá-lo a dedicar-se a um trabalho absolutamente desprovido de utilidade e sentido.”

- Fiódor Dostoiévski



**MODO
VOLUNTÁRIO****DEDICAÇÃO
AFINCO**

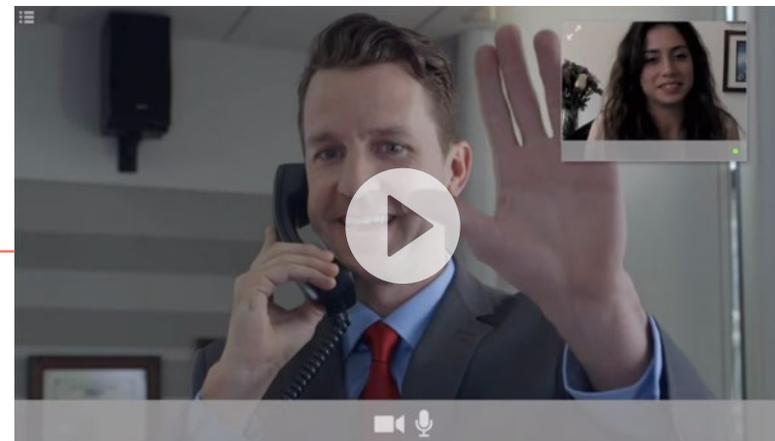
Quem trabalha sem compensação? Uma boa resposta seria: depende.

A questão é que nos engajamos com algo, independentemente de ter uma compensação envolvida. É o caso de uma mãe, ou um pai, que se empenham nessa tarefa incrível de educar uma criança, sem necessariamente buscarem qualquer coisa em troca. Veja o **vídeo** ao lado e note que nada faz sentido até que a missão da proposta de emprego é revelada.

As empresas querem isso. Profissionais que se dediquem com afinco, a ponto do salário se tornar um mero detalhe. Eu não faço pelo que ganho, mas simplesmente pelo sentido, pelo desafio (missão).

No modelo ideal o salário se torna consequência, e não objetivo.

Eu farei aquilo porque é o que tem de ser feito, e não porque me pagam.

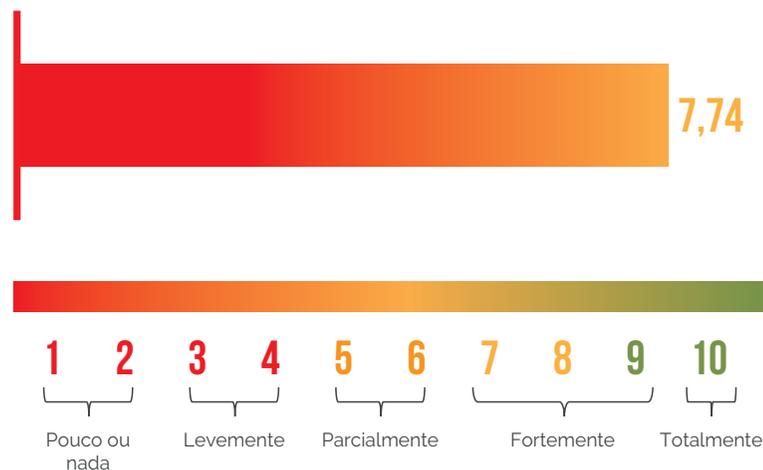


O Trabalho Mais Difícil do Mundo

Perguntei aos profissionais de RH, em outubro desse ano, como eles se qualificavam com relação ao engajamento com as atuais empresas em que atuam.

Usamos uma escala de 1 a 10, como forma de representação.

Com os resultados finais eu montei uma média ponderada e chegamos no seguinte número...



Temos uma MAP interessante (7,74). Considero que o público, de forma geral, é fortemente engajado. Mas, será que esse número pode mudar você? Ele é só um número. Acho que boas perguntas poderão sim nos dar uma outra visão para essa informação:

**Por que esse número não é maior?
Quais são as hipóteses que contribuem para aumento ou diminuição do engajamento?
O que fazer para engajar os profissionais que estão sob meu comando?**

São muitas as perguntas. Vamos investigar mais...

PARTE II

BOAS PERGUNTAS NOS TIRAM DO REPOUSO



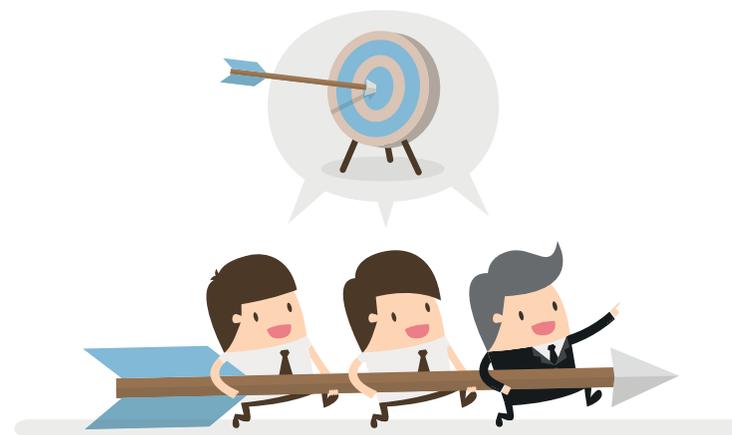
É possível engajar sem uma missão definida?

Citar Dostoiévski (*na página 10*) no momento de definir o significado de engajamento foi fundamental. Como é que vamos conseguir dedicação e afinho sem dizer para onde estamos indo. O que fará você entregar o melhor de você a mim, se eu não te digo a razão do uso?

Num momento em que a internet (*Google*) escancara milhões de informações sobre milhares de temas de nosso interesse, não há como esconder nada de ninguém. **Aliás, o requisito básico é saber, antes de fazer.**

Sou oriundo do marketing e noto que qualquer coisa sugerida é bem mais eficaz que as apregoadas. Falei um pouco disso no **Estudo** que tratei o tema felicidade, mais especificamente na página 63, ano passado. E o que somo ao já dito é que ainda há pessoas que desejam sugar a energia do próximo, enquanto que se ela fosse doada deliberadamente, os resultados seriam infinitamente melhores.

E como fazer isso? **Crie um propósito e apresente às pessoas. Quem decidir caminhar contigo, esse estará engajado no seu ideal.**



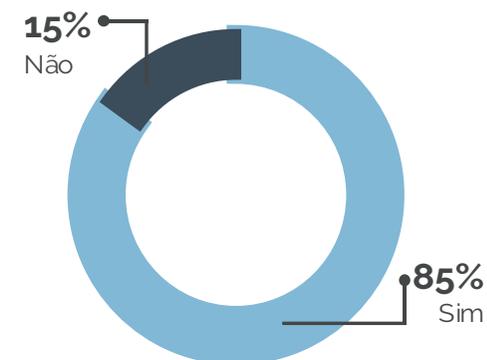
Somente **15%** dos profissionais entrevistados declararam não receber uma definição clara da missão da empresa.

E para afirmar a visão anterior, acabei cruzando alguns dados para avaliar um primeiro motivo dos baixos níveis de engajamento.

A propósito, eu proponho até trocar a palavra missão por desafio. É isso que tem chamado a atenção dos profissionais atualmente. **Os desafios é que têm o poder de engajar.**

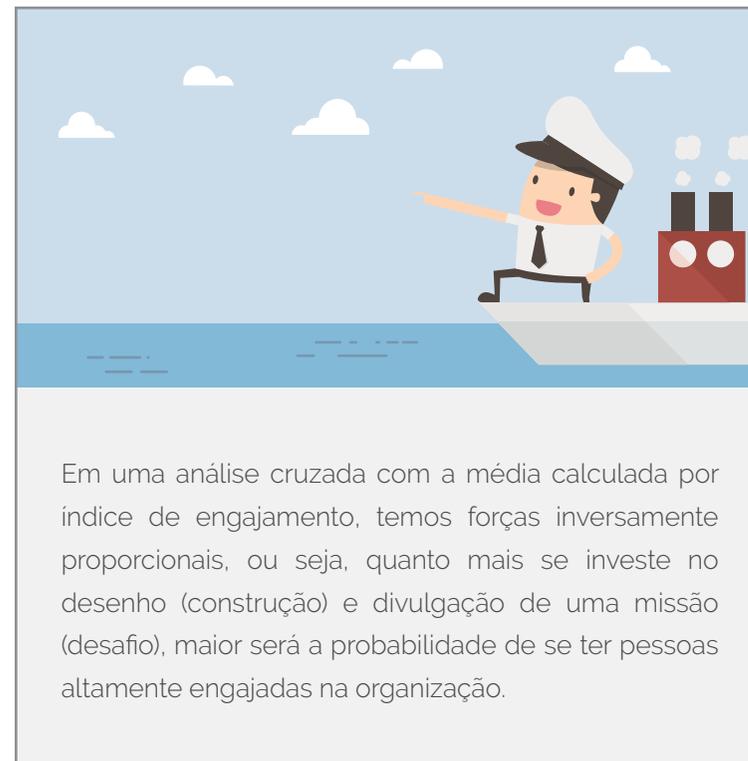
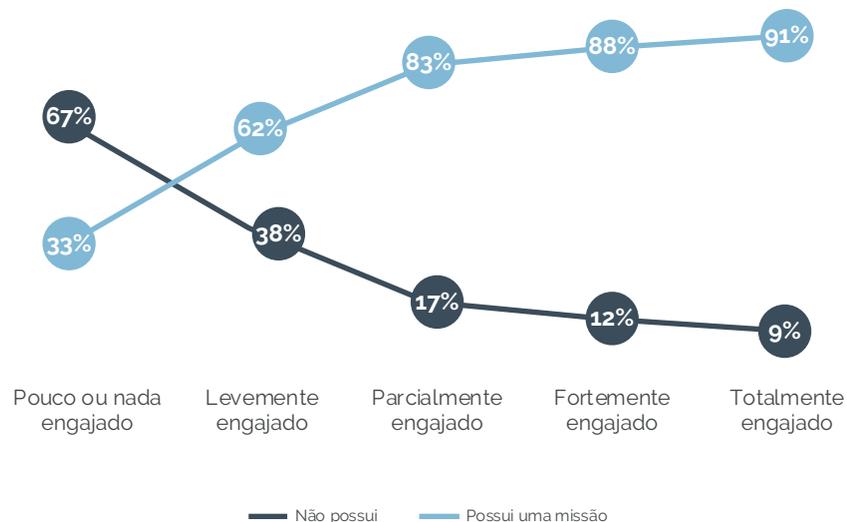
A empresa possui uma definição clara de missão?

(do motivo de existir - um sentido bem definido)



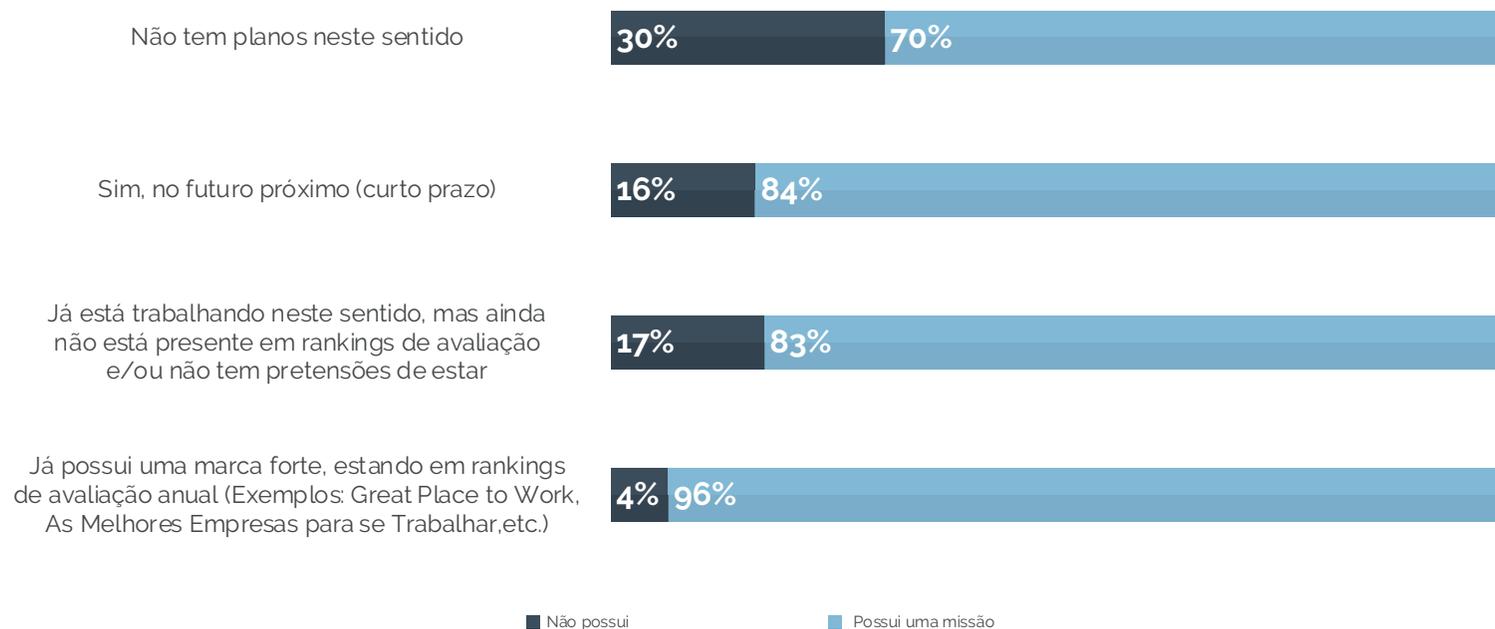
Quem é que subirá no meu barco?

R: Esse barco faz o que mesmo?



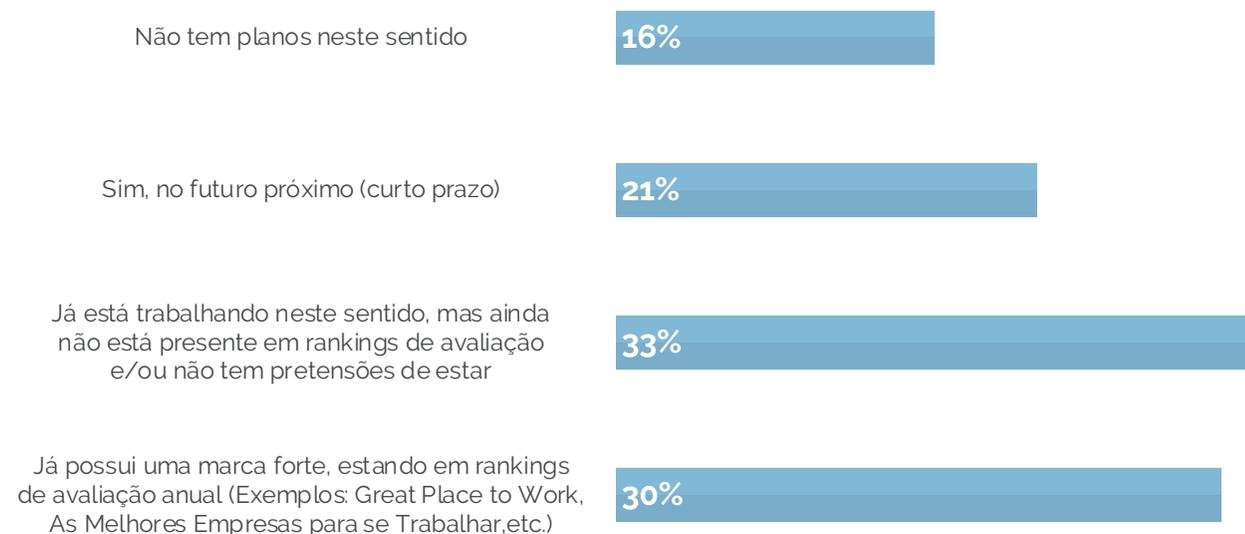
A marca empregadora entrega mais desafios?

Marca empregadora X Possuir, ou não, uma missão



Uma coisa puxa a outra. **Uma boa marca empregadora exige uma missão clara e difundida.** O gráfico demonstra isso. Para as empresas que possuem marca empregadora forte, só **4%** dos profissionais declararam não ter uma missão bem difundida na organização, enquanto que para as empresas que não possuem uma marca empregadora forte e não possuem planos para fortifica-la, o índice subiu para **30%**.

A marca empregadora exige uma missão?



O gráfico acima mostra a distribuição de profissionais dentro das empresas e como elas se qualificam na questão do *employer branding*.

Dos profissionais entrevistados, aproximadamente **70%** deles não estão em empresas ranqueadas entre as melhores para se trabalhar.

Por que investir na marca empregadora?

Aproveitando que estamos falando em marca empregadora, também cruzei um dado que mostra a evolução de engajamento frente ao investimento na marca empregadora.

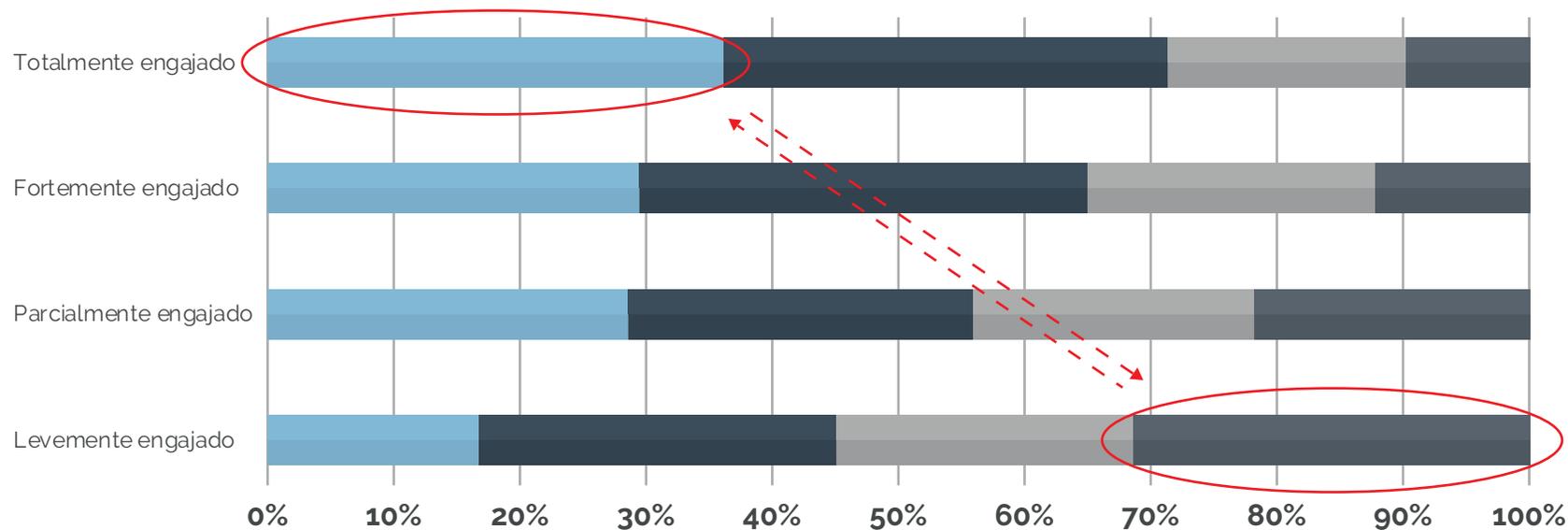
A porcentagem de profissionais totalmente engajados, nas empresas que possuem marcas fortes, estando em rankings, é quase a mesma porcentagem de profissionais levemente engajados em empresas que não investem na marca empregadora.

A questão aqui é entender que esse número só não é maior porque não é necessário só ter o desafio bem apresentado, mas os profissionais precisam se associar com a proposta.

A empresa de renome, não, necessariamente, terá desafios atraentes. Aliás, esse é o ponto explorado no Estudo que indicamos como leitura complementar a esse [Estudo](#) (*Evolution of Work 2.0*), que mostrou que os profissionais do momento estão muito mais preocupados em trabalhar em empresas inovadoras do que em companhias de renome (marca forte). **Empresa inovadora tem desafios parrudos, afinal, precisa conquistar um espaço ainda.**



A importância de construir uma marca empregadora

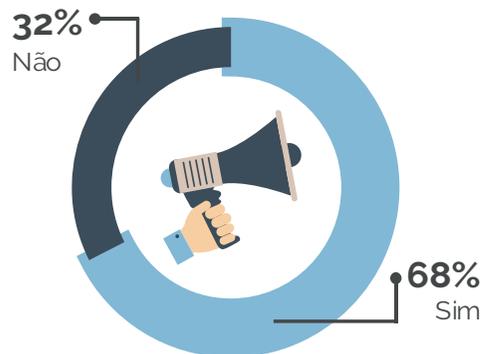


- Já possui uma marca forte, estando em rankings de avaliação anual (Exemplos: Great Place to Work, As Melhores Empresas para se Trabalhar, etc.)
- Já está trabalhando neste sentido, mas ainda não está presente em rankings de avaliação e/ou não tem pretensões de estar
- Tem planos para trabalhar a marca no futuro próximo (curto prazo)
- Não tem planos de investir nisso

Como está o nível de comunicação das organizações?

O engajamento exige uma excelente comunicação com todas as pessoas. Então, como anda o endomarketing nas organizações em que atuam os profissionais entrevistados?

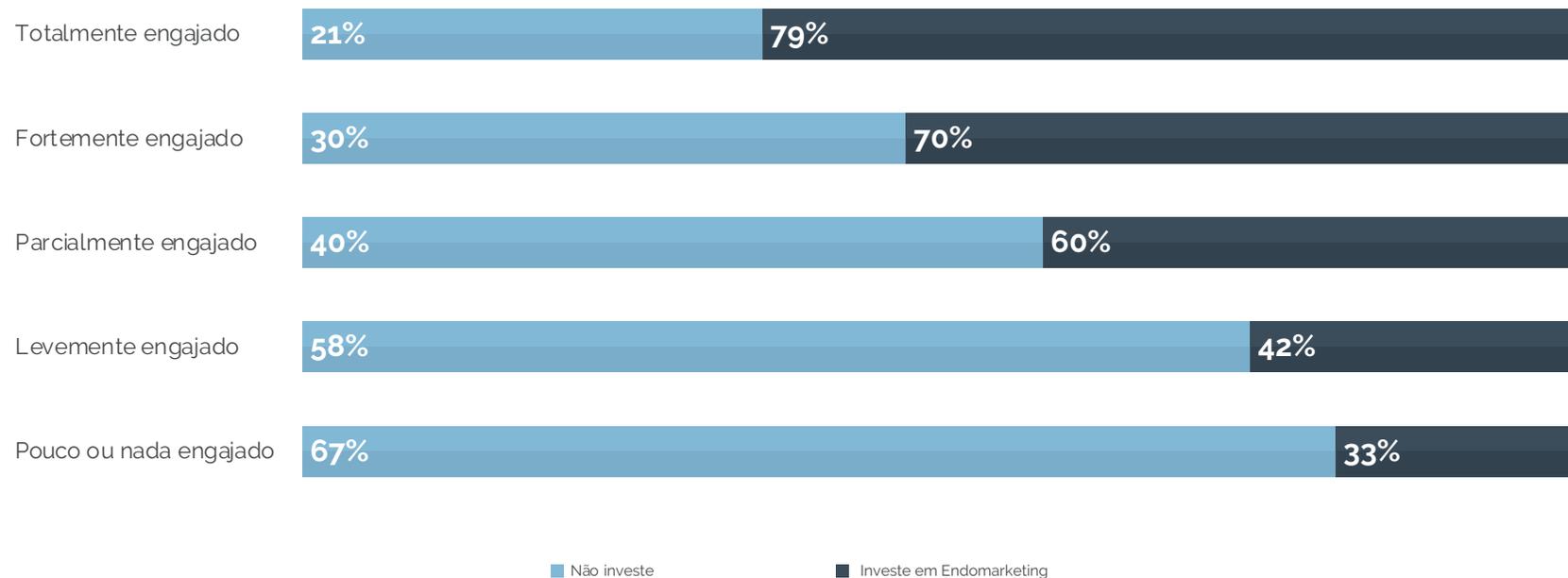
A pesquisa perguntou se as empresas fazem investimentos em campanhas internas de marketing (endomarketing) para fortalecimento e disseminação de valores e traços culturais.



Não tenho marca empregadora forte, tenho um problema?

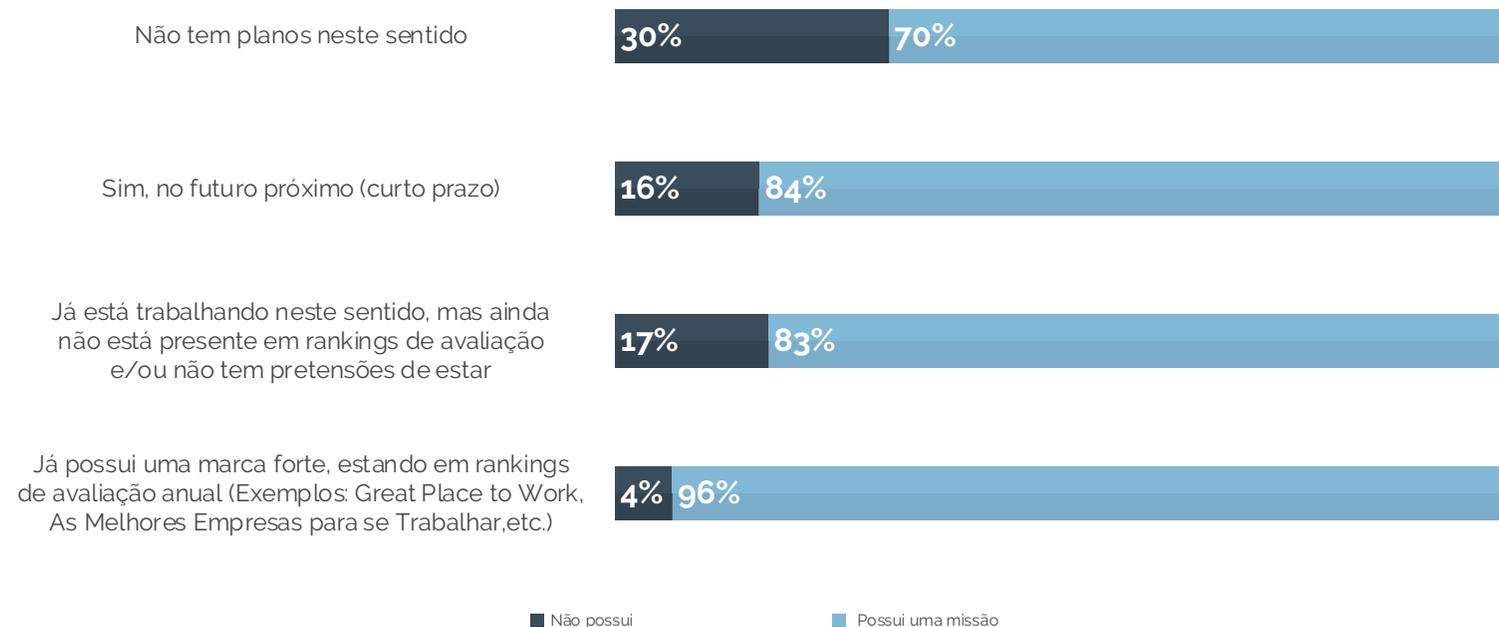
Uma boa comunicação já muda muita coisa. Ter uma marca forte traz benefícios, mas o fator de engajamento não se limita a isso, como vimos.

Fizemos um cruzamento de dados para mostrar que **empresas que investem em comunicação tendem a ter pessoas mais engajadas:**



Veja como a afirmação anterior faz sentido. Com as empresas que já estão ranqueadas, a porcentagem das que não trabalham adequadamente o endomarketing é considerável. Quando olhamos para empresas que possuem planos futuros de investir nas marcas empregadoras, vemos que a porcentagem de não investimento em endomarketing é menor que as empresas que já estão trabalhando rumo a isso.

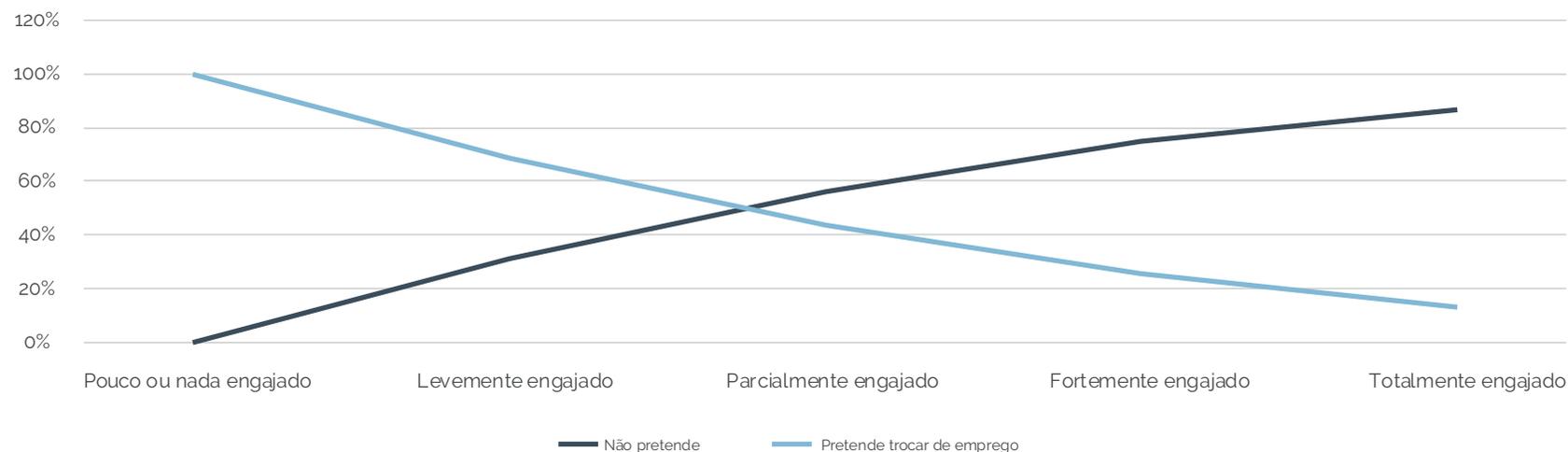
Ou seja, **uma boa comunicação muda muita coisa. É um meio muito forte para engajar.**



Por que as pessoas querem tanto trocar de emprego?

Fizemos uma pergunta a todos os profissionais de RH entrevistados: você tem pretensão de trocar de emprego no próximo ano? A divisão ficou em porcentagens aproximadas de **70%** para os que não pretendem e **30%** para os que querem mudar no próximo ano.

As causas para isso são inúmeras. Algumas que mapeamos na pesquisa e outras que não trouxemos para a discussão.



O desejo de trocar de emprego tem muita relação e é inversamente proporcional também ao nível de engajamento. Você deve estar pensando que isso não é a descoberta da roda. E tem razão. A questão é entendermos a curva e o movimento de queda e subida. Eles seguem uma tendência sem intervalos de queda. **Engajar é o negócio. Como fazer isso?** É a pergunta que vai nos jogar para as próximas páginas.

O que desfavorece o engajamento?

Empresas que não possuem uma missão (desafios) muito bem declarada e não possuem endomarketing tendem a ter mais profissionais de RH com a pretensão de troca de emprego agora em 2018.

Dos profissionais dispostos a trocar de empresa esse ano, para as empresas que possuem desafios (missão) bem declarados e formados a porcentagem é de **28%** com intenção de troca, contra **43%** para as que não possuem um alvo bem determinado.

Olhando só para a questão do endomarketing, a diferença no percentual dos interessados em trocar de empresa frente a investir ou não em endomarketing é notável no gráfico ao lado. **Ou seja, quando mais se sabe o que fazer e para onde ir, maiores são as chances de permanência nos locais atuais.**

Falando em profissionais de RH que participam de causas voluntárias, vemos uma leve tendência (até 6 pontos percentuais) mostrando que **quem está engajado em alguma causa não financeira tende a querer ficar na empresa no próximo ano.**

Queremos dizer que é uma tendência apenas, pois os dados não se traduzem em curvas mais acentuadas. Isso também pode mostrar às empresas que a estratégia pode não trazer resultados no ponto retenção.

O mesmo caso acontece com as empresas que investem na marca empregadora. Quem está caminhando nesse sentido tem uma porcentagem menor de profissionais interessados em trocar de emprego no próximo ano.

Pretende trocar de empresa no próximo ano



Não pretende



■ Não possui endomarketing

■ Possui endomarketing

Trabalhar em causas sociais traz retorno aos negócios?

Os profissionais de RH trabalham em causas sociais?

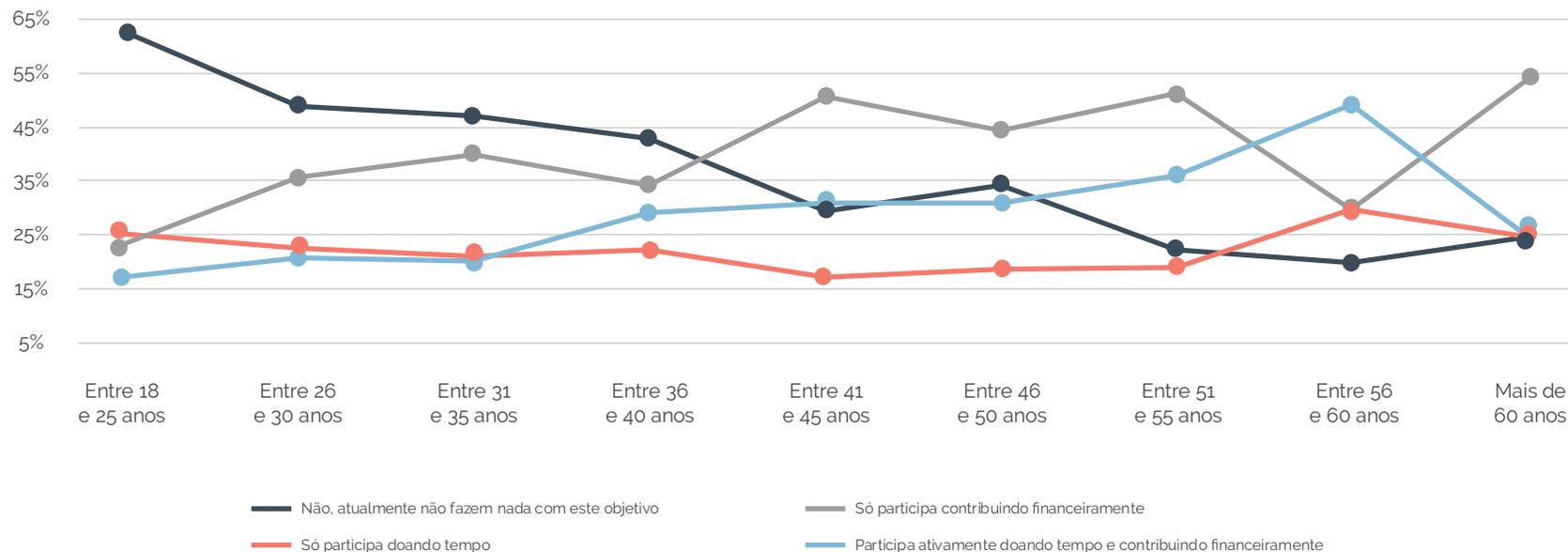


Mas, isso pode mudar alguma coisa?

Encontramos uma pequena relação entre trabalhar em causas sociais e estar mais engajado, mas não podemos tornar isso uma verdade. O tema engajamento já demonstrou, nas análises anteriores, ter forte relação com desafios claros e muito bem divulgados.

Mas, será que não há benefício em alguém que já se doa a causas que não lhe trazem compensações financeiras, em relação à maneira como o profissional se comportará na empresa?

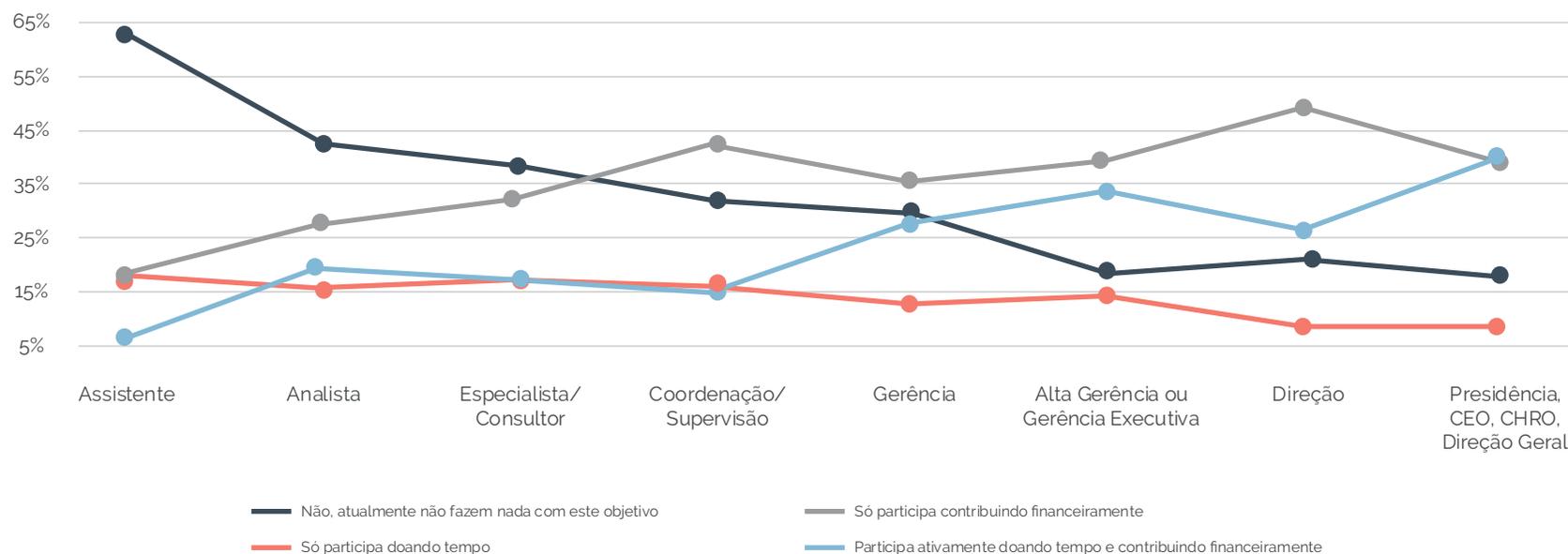
Trabalhar em causas sociais traz retorno aos negócios?



A maturidade estimula as pessoas na dedicação a causas sem compensações financeiras

O gráfico traz revelações interessantes. A partir dos 56 anos a dedicação de tempo tem queda e o aumento da financeira contrapõe. As pessoas já não têm a energia física para se entregar, mas já possuem uma certa estabilidade financeira para compensar.

Trabalhar em causas sociais traz retorno aos negócios?



Os níveis apresentam curvas muito semelhantes a das idades

Quando que olhar para o lado ganha força no público de RH? É do nível gerencial em diante que a curva ascende e ganha os maiores percentuais, dado que tem ascensão, no gráfico anterior com as idades, a partir dos 46 anos (considerando a questão de doação financeira e de tempo).

PARTE III

O QUE LEVAR PARA O DIA A DIA



Qual o perfil mais propenso ao engajamento?

Talvez essa seja a pergunta mais interessante deste Estudo. Quem consegue responde-la sai na frente porque consegue colocar no time os talentosos. Fazer algo com dedicação e afinho não é uma decisão que brota do nada. **De onde surgem as pessoas que estão engajadas, entregando o melhor?**

Creio que o tema moralidade, trabalhado no **Estudo do ano passado**, possa nos trazer boas reflexões. Além disso, uma boa conversa que tivemos com dois profissionais engajadíssimos nos trarão luz a essa conversa.

Pois é, não estamos falando de dois profissionais de RH, mas de dois garçons. **O que podemos aprender com isso?** Essa é a pergunta que sempre fiz todas as vezes que observei o comportamento dos dois. E, aprendi algo tão importante que pode mudar a maneira como tratamos o tema engajamento.

Ao longo do Estudo cruzamos algumas variáveis com o tema engajamento. **A ideia foi investigar o que mais contribui ou desfavorece ao tema.**

Não restou dúvidas que uma boa comunicação, desafios bem declarados e uma possibilidade de enxergar o mundo além da organização, dão indícios que favorecerem o engajamento. **Mas, será que é só isso?**



Deustar Moraes e Fernando Cabral | Profissionais do Restaurante João Coragem em Indaiatuba/SP

Pensei que deveríamos sair da esfera do RH. Enxergar de fora. De longe.

Uma participação especial no Estudo seria de grande valia e quando pensei em trazer um profissional engajado para comentar a pesquisa, vieram dois à minha mente. Mas, não eram de RH. Excelente, pensei. Acho que vão deixar a conversa mais rica.

Convocamos uma entrevista para ver o que poderia sair. A pergunta já havia sido lançada, queria agora ter um vestígio o de possíveis respostas.

A conversa começou legal, o Fernando, de fala fácil, começou a posicionar suas respostas. Ao contrário do Moraes, que se considera um rapaz tímido, mas que não poupou em suas contribuições. Falou o que tinha de ser falado. Ambos ensinaram o que tinham de ser ensinado.

Da mesma forma como comecei a investigar neste Estudo, assim foram conduzidas as perguntas.

Digo a eles, há muito tempo, que são profissionais diferenciados, mas agora o objetivo da conversa era **descobrir a receita**.

Falamos um pouco do ambiente de trabalho, das formas de comunicação, da história do bar, de salário, de sonhos, de projetos de curto e médio prazo, de benefícios, de marca empregadora, mas não chegamos em nada. Era tudo como já havíamos captado nas páginas anteriores. Faltava uma pergunta. **Algo diferente. Algo que teria de ser verbalizado por eles, como a razão, o sentido, a essência.**

Tanto eu, quanto a Fernanda, esgotamos nosso arsenal interrogatório. Deixamos no ar, então, o diferencial do João Coragem, que ficou na forma de uma pergunta:

O que faz vocês nos servirem da forma que fazem, lembrando dos nossos pedidos nos dias anteriores, chamando todos pelo nome, de forma extremamente educada; agrupando nossas mesas no melhor lugar do bar, antecipando-se às necessidades de todos os outros clientes, sempre de forma gentil, sempre de forma a proporcionar a melhor experiência a todos que pisam ali?

Depois de um período de silêncio, o Fernando tomou a palavra e disse: **eu aprendi que devo fazer o melhor em tudo. Nada menos que isso. Onde eu me coloco tenho de entregar o melhor.**

Perguntei ao Morais se o segredo dele era o mesmo e a resposta foi "faço das palavras do Fernando as minhas".

Fiquei curioso e perguntei: onde é que vocês aprenderam isso?

Dessa vez o Morais deixou sua contribuição primeiro:

“

Aos 14 anos, embarquei em meu primeiro emprego. No restaurante em que trabalhava, havia um garçom de mais idade que sabia como fazer a coisa. Olhei para ele e pensei 'eu quero ser bom assim também!'. Muita observação e acompanhamento de perto me fizeram como sou hoje."

Olhei para o Fernando e pedi sua resposta. Ele disse:

“

Comigo aconteceu da mesma forma. Tive a oportunidade de conhecer dois grandes mentores, que infelizmente já não trabalham mais comigo, mas que foram inspiradores em minha trajetória. Trabalho desde os 12 anos de idade, sempre quis trabalhar, e tive a oportunidade de encontrar uma família (atuais proprietários do bar e restaurante João Coragem) que me deu muitas oportunidades.”

Para mim não precisava de mais perguntas. Pelo menos para o objetivo estabelecido nessa conversa. **Esses profissionais são engajados pelo valor que carregam consigo. Quase que um tipo de existência que muda o meio, e não o contrário.** O pessoal da sociologia poderia destrinchar melhor isso. Mas o fato é que eles servem nesse emprego com algo que é maior que um pacote de remuneração total, incentivos, relações. Não que isso não seja necessário, pelo contrário, mas entregar o melhor como eles fazem não tem relação direta com isso. **Fazem o melhor porque não podem fazer menos que isso.**



Uma definição clara de propósito como essa exige amadurecimento. Não há como deixar de lado esse critério. Mas, quantas lições temos aqui?

- **Tiveram um mentor** (acompanhamento)
- **Ganharam um propósito rico** (sentido)
- **Possuem espaço para exercer o propósito** (o chamado)

O profissional de RH está engajado?

O engajamento, que fique claro antes de mais nada, não está dependente desse valor. As pessoas podem se engajar por diferentes outros motivos, mas a questão é entender que a maior parte dos motivos serão efêmeros, e a menor parte perenes.

Pessoas de alto resultado, por um longo período de tempo, costumam ter valores voltados para benefícios coletivos e excelência.

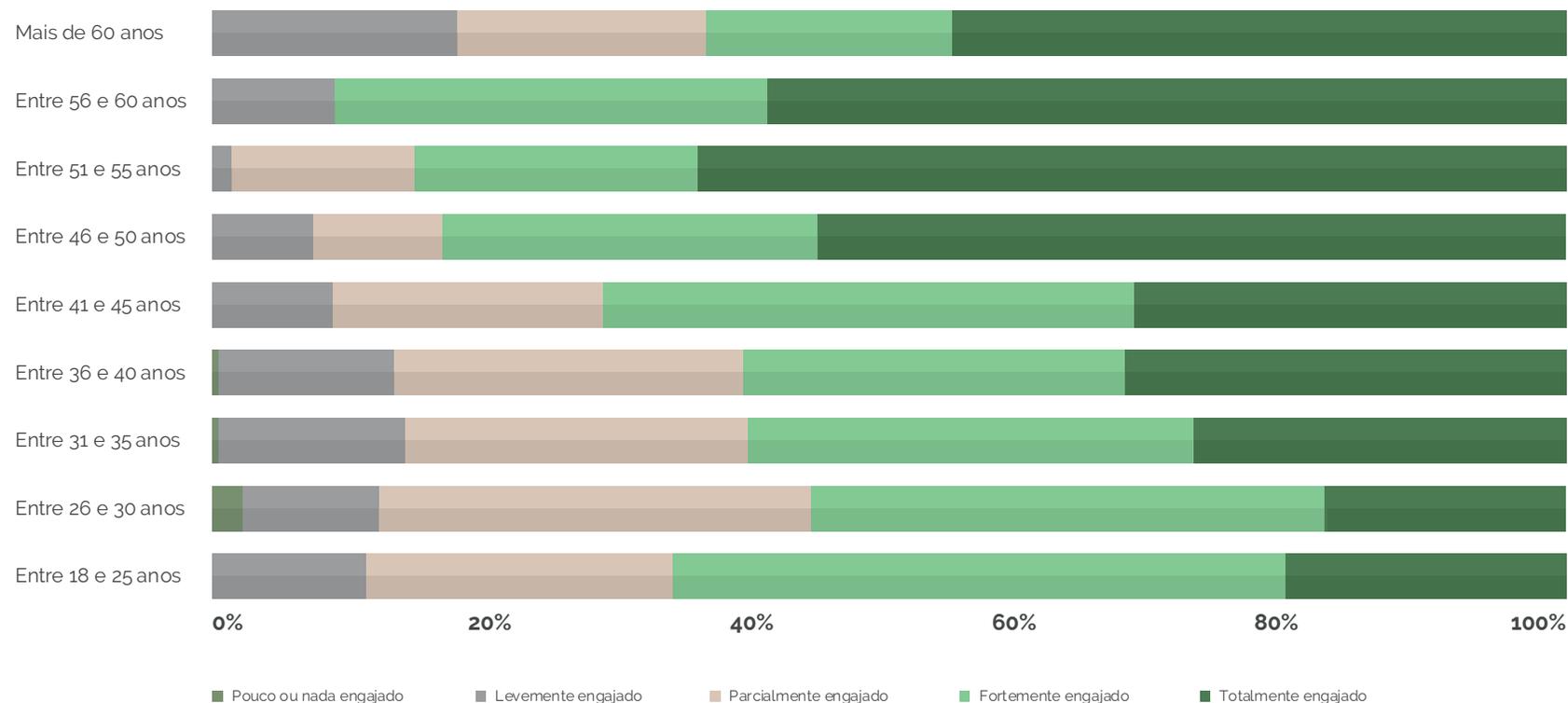


Um mestre na arte de viver não faz distinção nítida entre trabalho e diversão; trabalho e lazer; mente e corpo; instrução e recreação. Ele dificilmente sabe qual é qual. Simplesmente segue a visão de excelência em tudo o que está fazendo e deixa os outros determinarem se ele está trabalhando ou se divertindo. Para si mesmo, ele sempre parece estar fazendo as duas coisas.”

- François-René de Chateaubriand

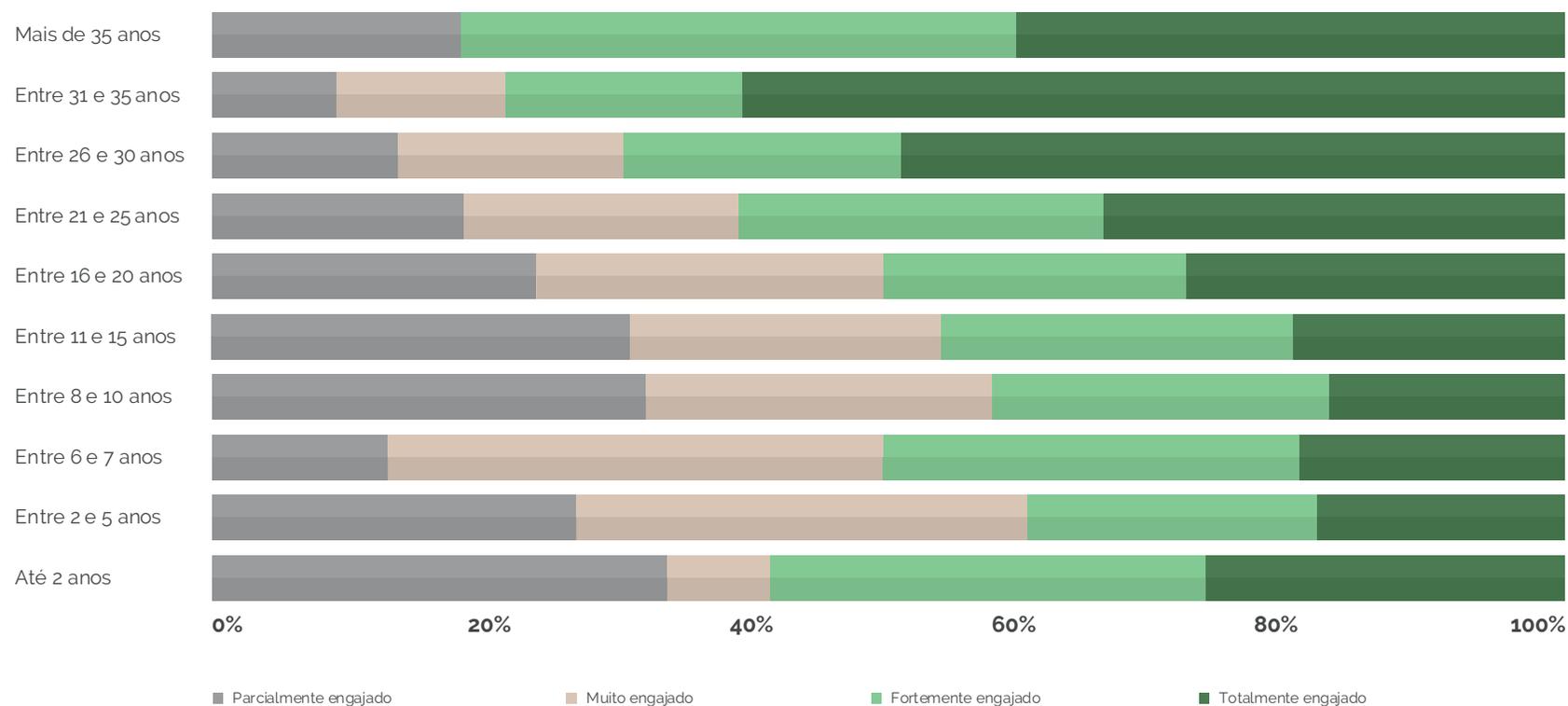
O amadurecimento vem com o tempo. Mas, não é possível atribuir somente à idade o ganho de engajamento. O que você faz com as horas que tem, com os dias que vive? A gente é o que "bota pra dentro". Se a alimentação não é boa, como é que será possível refinar os valores?

Idade X Engajamento



Os profissionais mais engajados no RH são os que possuem mais tempo na área. Os novos até que começam bem divididos, mas o índice cai consideravelmente. Os números voltam a ganhar expressão para quem começa a passar dos 16 anos de RH. Isso pode ter correlação com a idade e o próprio cruzamento do propósito individual de cada ser, além da maturidade.

Tempo RH X Engajamento



E agora...

- *Quem você tem colocado dentro do seu barco?*
- *Que valores eles carregam?*
- *Que tipo de acompanhamento você tem dado aos seus subordinados?*
- *Você está engajado na organização em que atua?*
- *Qual é o seu grande valor? Ele está sendo abafado no seu atual emprego?*
- *Você se considera uma pessoa de sucesso, assim como o Fernando e o Moraes?*
- *Que pergunta mais você já se fez que não está aqui nessa página?*

Perguntas, sempre elas. As que nos movem.



Eu não poderia acabar essa reflexão com afirmações. Nessa observação sobre o tema engajamento talvez essa linha dos valores possa não ter sentido. O Estudo é curto e não prova nada. Simplesmente escancara alguns dados com um pouco de reflexão.

**Vamos pensar mais sobre o tema?
Tenho absoluta certeza que são os engajados
que farão seus resultados mudar.**

Nossas Soluções

Tornar-se especialista em pessoas e negócios: este tem sido nosso propósito desde 1994.

Desenvolvemos soluções exclusivas e customizadas nas áreas de Pesquisa Salarial, Plano de Cargos e Salários, Remuneração Variável, Avaliações de Desempenho e Treinamentos.

Também promovemos o desenvolvimento dos profissionais por meio de cursos, workshops e análises de perfis, além de elaborarmos conteúdos exclusivos, que você encontra em nossas postagens no **Blog**, nossos **e-books, infográficos** e em nossa **Newsletter**.



CARREIRA
M U L L E R

CARREIRA
M U L L E R

CONSTRUINDO
SENTIDOS

 www.carreira.com.br

 www.carreira.com.br/Linkedin

 www.carreira.com.br/Facebook