

Um White Paper da Dale Carnegie

Engajamento centrado nas pessoas:

Como engajar por meio de
uma liderança humilde



DaleCarnegie.com

Engajamento centrado nas pessoas: como engajar por meio de uma liderança humilde

Muitos líderes organizacionais veem o engajamento dos funcionários como sinônimo de retenção de funcionários. Eles tendem a vincular o valor de um funcionário aos resultados e resultados de negócios, refletindo uma abordagem mais tradicional e transacional não apenas à natureza do engajamento, mas à liderança em geral.

Há cada vez mais evidências, no entanto, de que, quando os líderes priorizam o controle e os resultados finais sobre as próprias pessoas, esses líderes são realmente menos propensos a alcançar os resultados de negócios desejados.¹ Em contraste, aqueles que exibem uma liderança mais humilde têm se mostrado mais eficazes em reter funcionários e tirar o máximo proveito de suas equipes, com maior sucesso empresarial como resultado final. Funcionários de empresas de alta confiança, onde os líderes confiam neles e lhes dão mais controle sobre seu trabalho, relatam: 74% menos estresse, 50% maior produtividade, 76% mais engajamento, 40% menos burnout e 106% mais energia no trabalho.²

Funcionários de empresas de alta confiança, onde os líderes confiam neles e lhes dão mais controle sobre seu trabalho, relatam:				
				
74% Menos Stress	50% Maior Produtividade	76% Mais engajamento	40% Menos Burnout	106% Mais Energia

(Fonte: "The Neuroscience of Trust: Management behaviors that promote employee engagement" in Harvard Business Review Magazine, 2017)

Como os profissionais de treinamento e desenvolvimento podem ajudar os líderes a adotar uma abordagem mais humilde em todos os níveis e contribuir para uma cultura de engajamento que não apenas incentive a retenção, mas também crie uma cultura de local de trabalho equilibrada e gratificante para todos os envolvidos?

A resposta para essa pergunta pode estar nas mãos de líderes e gestores que adotam ou exibem uma abordagem centrada nas pessoas, vendo os funcionários como pessoas inteiras, além de apenas seus papéis profissionais. Quando os líderes usam uma abordagem centrada nas pessoas, eles estão focados em capacitar os funcionários e no crescimento geral da equipe, em vez de em resultados de negócios rigorosos, que, por sua vez, entregam melhor os resultados desejados.

Os líderes centrados nas pessoas também se preocupam com a vida pessoal dos funcionários e querem entender o indivíduo, incluindo o que os motiva e engaja dentro e fora do ambiente de

¹ Schein, Edgar, Schein, Pedro. *Liderança Humilde, Segunda Edição: O Poder das Relações, Abertura e Confiança*. Editora Berrett-Koehler, 2023.

² Zak, Paul J. "A Neurociência da Confiança: Comportamentos de gestão que promovem o engajamento dos funcionários." Harvard Business Review Magazine, jan-fev 2017. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

trabalho; reconhecem que a vida não para na porta da empresa. Essa abordagem cria um equilíbrio de empatia e empoderamento, ao mesmo tempo em que constrói responsabilidade e resultados, em um estilo de liderança conhecido como liderança humilde.

Líderes humildes devem construir um ambiente inclusivo de segurança psicológica.

A liderança humilde requer que um líder tenha uma visão precisa de si mesmo, reconheça as contribuições dos outros e demonstre uma receptividade pessoal à capacidade de ensinar.³ Para explorar esse estilo de liderança, os gestores e outros líderes devem procurar ter uma visão clara e realista de suas próprias habilidades, apreciar genuinamente as habilidades e talentos daqueles que os cercam, forjando um ambiente inclusivo de segurança psicológica, e liderar pelo exemplo com abertura para ouvir e aprender com a intenção de melhorar continuamente.

Neste artigo, apresentamos nossa pesquisa mostrando que o engajamento dos funcionários centrado nas pessoas por meio de uma liderança humilde é uma maneira eficaz de impulsionar o aumento da produtividade, lealdade, comprometimento e engajamento com a missão de uma organização e, por sua vez, aumentar a retenção.

Funcionários de líderes eficazes sabem que são valorizados e importantes.

A pesquisa de 2022 da Dale Carnegie com 6.500 trabalhadores em tempo integral em 20 países mostra que o engajamento dos funcionários é impulsionado por fatores emocionais que incluem o relacionamento dos funcionários com a liderança, que vão de supervisores imediatos a gerentes em diferentes níveis organizacionais.

Nossa pesquisa descobriu que os funcionários estão menos satisfeitos com a alta administração do que com os supervisores diretos, o que, por sua vez, influenciou sua confiança na organização como um todo. Além disso, embora recebessem pontuações de satisfação mais altas do que a da alta administração, os funcionários ainda sentiam que seus supervisores imediatos não se importavam o suficiente com suas vidas pessoais e como eles são impactados por seu trabalho. Se não forem abordados, esses fatores emocionais podem contribuir para o desgaste dos funcionários.

Outra pesquisa mostrou que os executivos muitas vezes não entendem por que as pessoas desistem em primeiro lugar, supondo que seja principalmente devido a salários, benefícios ou outras comodidades. Embora esses fatores não devam ser ignorados, eles não contam toda a história. De acordo com uma [pesquisa](#) da McKinsey sobre o fenômeno do "Grande Rotatividade" em 2021,⁴ os três principais fatores citados pelos funcionários como motivos para pedir demissão foram que:

- **Não se sentiam valorizados por suas organizações (54%)**
- **Não se sentiam valorizados por seus gestores (52%)**
- **Não sentia pertencimento no ambiente de trabalho (51%)**

Em conjunto, isso sugere que os líderes que estão dispostos a explorar um relacionamento mais humilde com seus funcionários, que centralize as pessoas como o recurso mais valioso no ambiente de trabalho, podem abordar positivamente essas questões importantes e fortalecer o

³ "Preparando as pessoas para o sucesso com IA generativa." Preparando as pessoas para o sucesso com IA generativa | Dale Carnegie Treinamento. Acesso em 20 de setembro de 2023. <https://www.dalecarnegie.com/en/resources/preparing-people-for-success-with-generative-ai>.

⁴ "'Grande Desgaste' ou 'Grande Atração'? A escolha é sua." McKinsey & Company, McKinsey Quarterly, 8 de setembro de 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

engajamento dos funcionários. Fundamental para essa abordagem é criar um espaço que recompense a iniciativa e capacite genuinamente os funcionários a tomar decisões, motivando-os a fazer o seu melhor.

Líderes humildes constroem uma cultura de segurança psicológica.

Líderes humildes se destacam por seu foco em criar um espaço onde os funcionários se sintam seguros para ter ideias, assumir riscos e explorar a melhor forma de resolver problemas. Em vez de se concentrar em suas próprias realizações e satisfazer seu próprio ego, os líderes humildes querem preparar o terreno para que sua equipe tenha sucesso.

Para líderes humildes, cultivar uma cultura inclusiva de segurança psicológica – um ambiente onde todos se sintam seguros e bem-vindos – é uma prioridade.

Como a segurança psicológica começa com a confiança, construir confiança é primordial. Os entrevistados da recente pesquisa da Dale Carnegie sobre engajamento de funcionários relataram que a confiança com seu supervisor imediato é muitas vezes um componente extremamente importante de seu trabalho.

Além disso, a pesquisa de 2021 da McKinsey <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> também descobriu que 46% dos trabalhadores entrevistados citaram que um dos principais motivos para pedir demissão foi o desejo de encontrar um novo ambiente de trabalho onde pudessem trabalhar com pessoas que confiam e cuidam umas das outras.⁵ A fim de construir o tipo de confiança que encorajaria os funcionários a permanecer em seu emprego atual, os líderes humildes podem escolher ver seu papel como servir a seus funcionários para que eles possam explorar, crescer e prosperar.

Estabelecer um ambiente seguro começa quando um líder demonstra que pode ser confiável. Uma maneira de um líder começar a construir confiança é compartilhar histórias pessoais, suas aspirações e até mesmo seus erros do passado. Isso começa a definir a estrutura para a confiança, humanizando papéis para além das estruturas posicionais. O líder, então, pode começar perguntando sinceramente aos funcionários como eles podem ajudá-los a fazer melhor seu trabalho e, em seguida, ouvir ativamente o que eles dizem. Isso pode envolver conversas contínuas ao longo do tempo, especialmente para um líder que está tentando criar um ambiente seguro a partir de um anteriormente menos seguro.

Princípios da Dale Carnegie que ajudam a promover ambientes seguros e confiáveis:**Fale sobre seus próprios erros antes de criticar a outra pessoa.****Faça perguntas em vez de dar ordens diretas.**

Fonte: *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*, por Dale Carnegie

Como exemplo, para alguns funcionários, isso pode incluir líderes abertos ao feedback e opiniões dos funcionários sobre onde e como trabalhar (ou seja, remoto, híbrido, etc.). Os funcionários confiam nos líderes que oferecem opções de trabalho, como dias de trabalho em casa e horários de trabalho flexíveis. Embora a maioria dos líderes espere que as pessoas retornem principalmente ao trabalho presencial no escritório desde a pandemia, a maioria dos trabalhadores quer flexibilidade por uma variedade de razões⁶ e solicitar ativamente a contribuição dos funcionários para uma consideração genuína sem repercussões é um passo que um líder pode dar para começar a construir confiança.

Outro passo para criar um ambiente inclusivo e seguro é incentivar novas ideias com pouco ou nenhum risco de fazê-lo para os contribuidores. Líderes humildes dão o tom do que significa efetivamente

Não deixe que o poder posicional atrapalhe o desenvolvimento de relacionamentos profissionais de alta qualidade.

debater e incutir a importância de encorajar e apoiar os outros no desenvolvimento de novas ideias. Eles entendem e compartilham com sua equipe que nem toda ideia nova precisa ser perfeita ou resolver todos os problemas e que mesmo uma ideia imperfeita pode levar a uma estratégia melhor e, eventualmente, a uma solução. Criar essa cultura de segurança psicológica também se alinha a um dos princípios de liderança de Dale Carnegie: "Não critique, não condene e não se queixe".⁷ Líderes que criam um ambiente onde as pessoas não têm medo de serem criticadas por cometer erros ou sugerir abordagens diferentes serão mais capazes de desbloquear todo o potencial dos funcionários.

Um terceiro passo para criar um ambiente seguro está no próprio nome desse estilo de liderança: ser humilde e respeitoso com todos os integrantes da equipe, independentemente de seu papel na organização. Não deixe que o poder posicional atrapalhe o desenvolvimento de relações profissionais de alta qualidade, conectadas pelo respeito mútuo ao indivíduo. Essa é uma consideração que está além dos títulos e que os líderes precisam estar continuamente conscientes em cada interação.

Líderes humildes são transparentes em sua intenção de aprender com os outros.

Um componente-chave da liderança humilde é ter a coragem e a perspicácia de admitir quando você pode se beneficiar da experiência dos outros, inclusive daqueles com menos poder ou autoridade no trabalho.

Quando um líder está disposto a aprender com os outros, isso cria um nível de transparência e diz aos funcionários que eles são valorizados. Em alto nível, a transparência ressalta as relações de

⁶ De Smet, Arão, et. "É hora de os líderes se tornarem reais sobre o híbrido." McKinsey Quarterly, 9 de julho de 2021.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid>

⁷ Carnegie, Dale. *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*. Livros de Bolso, 1998.

alta confiança entre funcionários e gestores e estabelece uma cultura de alto desempenho e sucesso.⁸ Em um nível pessoal, isso mostra que um líder vê as oportunidades de aprendizado em ambos lados. Quanto mais um líder ouve com a intenção de aprender, mais ele ou ela pode ajudar a tornar o trabalho e as funções de trabalho mais pessoalmente gratificantes para os funcionários.⁹ Também pode garantir que os funcionários se sintam engajados não apenas em seu papel, mas em relação à sua organização e sua missão, uma conexão que muitas vezes está faltando.

Ao ouvir e aprender o que motiva os indivíduos de sua equipe, os líderes humildes estão em uma posição melhor para articular conexões claras entre os papéis de seus funcionários e como eles impactam os rumos de uma empresa.

Uma [pesquisa realizada pela Gallup](#) em 2019 descobriu que apenas 40% dos funcionários se sentiam fortemente conectados à missão de sua empresa.¹⁰ Essa falta de conexão pode ser parcialmente explicada por uma falha de comunicação clara e transparente sobre como uma declaração de visão se conecta à vida cotidiana de um funcionário no trabalho. Ao ouvir e aprender o que motiva os indivíduos de sua equipe, os líderes humildes estão em uma posição melhor para articular conexões claras entre os papéis de seus funcionários e como eles impactam os rumos de uma empresa.

O aprendizado e a escuta dos líderes podem render dividendos. Nossa pesquisa sobre os motivadores por trás do engajamento dos funcionários descobriu que a crença no propósito e na direção da empresa era o terceiro aspecto mais importante do trabalho dos funcionários, logo após o salário e o trabalho em si. Em *How to Win Friends & Influence People*, Dale Carnegie encorajou as pessoas a "dar apreciação honesta e sincera", e líderes humildes que seguem esse princípio mostram sua vontade de aprender e crescer com os outros.

Líderes que descobrem maneiras de se comunicar efetivamente com os funcionários e também aprendem com eles estão contribuindo diretamente para um melhor engajamento.

Modelo de líderes humildes para ser aberto e entusiasmado.

Uma das razões pelas quais os líderes humildes podem ser tão eficazes é que eles servem como modelos para o resto de sua equipe e organização. Eles modelam como a busca de oportunidades para se desenvolver, aprender e crescer no trabalho, mesmo quando experimenta incerteza ou dúvida, pode ter um impacto positivo.¹¹

Esse tipo de modelagem de papéis requer um certo nível de vulnerabilidade,¹² embora alguns líderes possam ser resistentes à abertura, especialmente para funcionários que eles podem considerar subordinados. Como os profissionais de treinamento e desenvolvimento podem ajudar os líderes a desbloquear sua própria vulnerabilidade e, por sua vez, mostrar a outros funcionários os benefícios de uma abordagem humilde?

⁸ MOURÃO, Martinho. "Quão transparente você deve ser com sua equipe?" Harvard Business Review, 13 de janeiro de 2023. <https://hbr.org/2023/01/how-transparent-should-you-be-with-your-team>

⁹ Inesi, Ena. "Que tipo de líder você será?" Pense na London Business School. 4 de dezembro de 2020. <https://www.london.edu/think/what-kind-of-leader-will-you-be>

¹⁰ Musser, Chris. "Uma pergunta do funcionário que os líderes não podem ignorar." Gallup, 27 de setembro de 2019. <https://www.gallup.com/workplace/267014/one-employee-question-leaders-afford-ignore.aspx>

¹¹ Owens, Bradley, Heckman, David. "Modelando como crescer: um exame indutivo de comportamentos, contingências e resultados de líderes humildes". Revista da Academia de Administração 2012, Vol. 55, No. 4, 787–818. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0441>

¹² Morgan, Jacó. *Liderando com vulnerabilidade: desbloqueie seu maior superpoder para transformar a si mesmo, sua equipe e sua organização*. Wiley, 2023.

A resposta pode ser tão simples quanto encorajar a liderança a aprender a mostrar entusiasmo genuíno que os outros podem notar e se inspirar.

A palavra-chave aqui é "mostrar". Por exemplo, assumir que os membros da equipe sabem implicitamente o quanto um líder ou supervisor valoriza seus funcionários, se preocupa com seu papel ou valoriza a competência e a eficácia sem que isso precise ser dito ou demonstrado pode levar a problemas. Esse tipo de ambiente incentiva interpretações desconexas e pode ser confuso para o membro da equipe que depende da liderança para expectativas claras. Em vez de suposições, deve haver uma demonstração externa que possa ser facilmente reconhecida por outros.

Os funcionários precisam ver, ouvir e experimentar que seus gerentes, supervisores, liderança sênior e outras partes interessadas se preocupam com o trabalho que fazem. Eles precisam experimentar esse entusiasmo; Não confie nos membros da equipe para ler sua mente.

O engajamento depende se um funcionário se sente valorizado e como esse valor é demonstrado por líderes, colegas de trabalho e pela organização como um todo. Os resultados da pesquisa da Dale Carnegie sobre engajamento de funcionários descobriram que os funcionários que se sentem valorizados têm quase três vezes mais probabilidade de colocar horas extras quando necessário, demonstrando seu engajamento com a empresa em uma disposição para trabalhar duro. Promover esse engajamento começa com líderes que abordam os relacionamentos com seus funcionários com uma mentalidade de energia e abertura.

Em *The Inspiring Leader*, um grupo de pesquisadores analisou dados de pesquisas com 25 mil líderes para entender como algumas pessoas são capazes de obter o máximo das pessoas ao seu redor. O entusiasmo foi encontrado para ser uma maneira eficaz de canalizar a energia de uma equipe.¹³ Para os indivíduos que podem ter mais dificuldade em expressar entusiasmo, mesmo que seja algo que eles genuinamente sentem, os autores sugeriram focar em três perguntas:

O engajamento depende se um funcionário se sente valorizado e como esse valor é demonstrado dentro da organização.

3 perguntas para ajudar os líderes a gerar entusiasmo

E essa reunião ou projeto me dá motivos para otimismo?

Como isso se conecta a um resultado maior do que estamos falando?

Como posso compartilhar isso com energia positiva?

Fonte: The Inspiring Leader: Desvendando os segredos de como líderes extraordinários motivam. Por John Zenger.

¹³ Zenger, João et. *O Líder Inspirador: Desvendando os Segredos de Como Líderes Extraordinários Motivam*. McGraw Hill, 26 de maio de 2009.

Líderes humildes destacam e comunicam o valor específico que seus funcionários trazem para a equipe.

Os profissionais de pesquisa e desenvolvimento podem desempenhar um papel fundamental em ajudar os líderes a responder a essas perguntas e desbloquear como modelar energia e entusiasmo para sua equipe.

Algo que diferencia os líderes humildes de outros gestores mais tradicionais é sua disposição de empurrar seus funcionários para os holofotes. Eles não têm medo de serem ofuscados. Na verdade, eles são deliberados em destacar e comunicar o valor específico que seus funcionários trazem para a equipe e a organização.

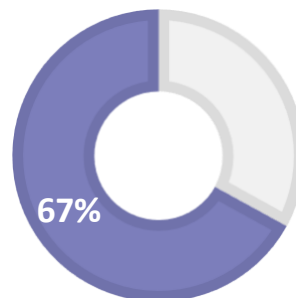
Um líder humilde e autoconfiante dá o tom da perspectiva e da energia da equipe e do projeto, com uma abordagem entusiasmada destinada a alavancar os pontos fortes individuais dos funcionários da forma mais eficaz possível. Ao incorporar esse entusiasmo, os líderes estão seguindo outro dos princípios mais famosos de Dale Carnegie em *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*: "Faça a outra pessoa sentir-se feliz fazendo o que você sugere".¹⁴

Uma abordagem humilde impulsiona o desempenho superior.

A liderança humilde não é apenas uma abordagem mais ponderada e emocionalmente inteligente, ela também costuma ser mais eficaz do que os modelos tradicionais de liderança baseados em poder e controle. Uma pesquisa da [London School of Economics](https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/01/17/essential-advice-for-leaders-from-a-decade-of-research-on-humble-leadership/) mostra que líderes humildes impulsionam o desempenho dos funcionários, aumentando seu senso de empoderamento e autoeficácia.¹⁵ Ao centralizar os funcionários, um líder pode ajudá-los a descobrir seu mais alto nível de realização.

Então, como os profissionais de treinamento e desenvolvimento podem ajudar os líderes em todos os níveis a contribuir para uma cultura de engajamento que não apenas incentive a retenção, mas também crie uma mudança em direção a uma cultura de trabalho mais humilde, equilibrada e gratificante para todos os envolvidos? Para ser sustentável, a mudança organizacional deve começar no topo. Isso pode significar oferecer aos gerentes ou aspirantes a líderes a oportunidade de promover e desenvolver uma mentalidade humilde e as soft skills para colocá-la em ação em suas próprias equipes. O ponto central desse objetivo é orientar e direcionar os líderes nas melhores maneiras de se conectar com os funcionários de maneiras que inspirem lealdade e comprometimento gerados a partir de uma abordagem centrada nas pessoas.

Ao considerar os benefícios de adotar um estilo de liderança humilde, considere que a pesquisa da Dale Carnegie sobre engajamento de funcionários descobriu que apenas 67% dos funcionários entrevistados acreditam que seu supervisor imediato se preocupa com eles como pessoa, sua vida pessoal e o impacto que isso tem em seu trabalho. Outra forma de olhar para isso é que 33% não se sentiam assim. Para os muitos líderes que genuinamente se preocupam com seus funcionários, isso pode ser



**Apenas
67%**

dos funcionários pesquisados acreditam que seu supervisor imediato se preocupa com eles como pessoa.

¹⁴ Dale Carnegie, *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*.

¹⁵ Keleman, Thomas et. "Conselhos essenciais para líderes de uma década de pesquisa sobre liderança humilde." LSE Business Review, 17 de janeiro de 2023. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/01/17/essential-advice-for-leaders-from-a-decade-of-research-on-humble-leadership/#:~:text=Leaders%20may%20have%20the%20most,spilling%20over%20to%20family%20life.>

preocupante, especialmente porque esses fatores emocionais podem contribuir para o desgaste dos funcionários se não forem abordados.

O impacto que a atenção pessoal pode ter é uma razão convincente para os líderes serem intencionais ao se concentrarem nas pessoas no centro de sua organização, com suas necessidades, satisfação e engajamento no centro.

A incorporação dessa abordagem de liderança também está universalmente disponível. Embora os líderes possam ter diferentes oportunidades de impactar o engajamento onde alguns são mais tangíveis do que outros, como mudanças nas políticas ou condições de trabalho, todos podem escolher encontrar maneiras de serem humildes e sinceros em suas interações com os outros no local de trabalho.

Dale Carnegie sabia disso. Um de seus princípios mais famosos de *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* diz: "Primeiro, tenha um interesse verdadeiro em outras pessoas. Verdadeiro é a palavra-chave. Não finja. Treine-se para se interessar pela vida de outras pessoas." ¹⁶

Acreditamos que todo líder pode encontrar maneiras de se conectar emocionalmente e significativamente com os funcionários, de maneiras grandes e pequenas.

"Primeiro, tenha um interesse verdadeiro por outras pessoas."

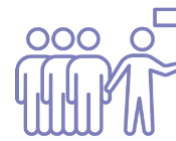
Três áreas-chave para ajudar a desenvolver um estilo de liderança mais humilde



Criar um ambiente seguro e capacitador que valorize as ideias e contribuições dos funcionários



Ouvir com a intenção de aprender e melhorar



Liderando por exemplo com uma mentalidade entusiasta

Neste artigo, nos concentramos em três áreas em que os líderes podem desenvolver um estilo de liderança mais humilde: criar um ambiente seguro e capacitador para os funcionários que valorize suas ideias e contribuições; ouvir com a intenção de aprender e melhorar; e liderar pelo exemplo com uma mentalidade entusiasmada.

Esse compromisso com a humildade acabará valendo a pena, com funcionários produtivos que sentem uma conexão mais profunda com sua organização, líderes, gerentes e outros funcionários.

¹⁶ Carnegie, *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*.



DaleCarnegie.com