

Employee Experience e sua importância na área de gestão de pessoas

Luis Humberto Cortes Reyes^{1*} e Adriana Villanova de Almeida²

SOBRE OS AUTORES

^{1*}  EX People Consultancy – Internal Communications and Employee Experience Manager – 20 Margaret Drive – 149312 – Singapura

² Professora Orientadora - Instituto de Pesquisa e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas – Pecege – Rua Cezira Giovanoni Moretti, 580 – Santa Rosa – CEP: 13414-157 – Piracicaba/SP, Brasil

COMO CITAR

Reyes L.H.C.; Almeida A.V.; *Employee Experience* e sua importância na área de gestão de pessoas. Revista E&S. 2024; 5: e20230044.



Há algum tempo as pessoas deixaram de ser consideradas recursos dentro do ambiente organizacional. Novos termos surgiram e ganharam relevância, como desenvolvimento humano, gestão de talentos e capital intelectual, e, à medida que as empresas foram alcançando níveis de produção e de qualidade similares, as pessoas se tornaram um ativo importante, capaz de promover vantagem competitiva.

A definição de que as pessoas são ativos dentro de uma empresa considera principalmente que as companhias se tornam mais produtivas quando focam o cuidado de seus colaboradores, seja no âmbito psicológico, seja no social ou no profissional^[1]. Para Stewart^[2], capital intelectual é o conhecimento existente em uma empresa, podendo ser utilizado para criar uma vantagem competitiva.

Reis e Braga^[3] definem que a nova geração de profissionais promove ajustes nas práticas de gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento e retenção de talentos, o que continua colaborando com o surgimento de novos conceitos, como por exemplo o Employee Experience (EX), ou “Experiência do Colaborador” em português. A prática é baseada no Customer Experience (CX), ou “experiência do cliente” em português, originada da área de marketing.

O EX é uma metodologia que visa proporcionar experiências positivas ao colaborador em todos os seus micromomentos, como recrutamento e seleção, onboarding, treinamento e avaliação de desempenho, por exemplo^[4]. Para Mayleet e Wride^[5], o EX é o conjunto de todas as interações dos empregados com as organizações em que trabalham. A metodologia não está limitada ao ato de criar um ambiente em que as pessoas precisem trabalhar, mas tem a finalidade de conferir a esse ambiente um clima em que elas queiram e gostem de estar, em que tenham ferramentas adequadas e no qual possam se desenvolver^[6].

Para Reis e Braga^[3], conceitos originados do marketing, como EX ou Employer Branding (EB) — “Marca Empregadora” em português —, surgem por conta da alta competitividade na busca por talentos e ajudam na reputação e na valorização da marca das organizações no mercado.

Uma estratégia de EX implementada vai muito além do conceito de gerar uma experiência positiva aos seus funcionários. Para Morgan^[7], ela também influencia na experiência do cliente final e na lucratividade da companhia. Segundo a pesquisa do autor, feita com mais de 250 empresas, as organizações que investem no processo de EX têm quatro vezes mais lucro do que aquelas que não promovem essa estratégia.

Segundo um estudo de 2021 da The Josh Bersin Company feito com 982 companhias, empresas que utilizam o EX de maneira correta possuem 2,2 vezes mais chances de superar a meta financeira; 2,4 vezes mais chances de encantar os consumidores; 4,3 vezes mais chances de inovar com eficiência; e 5,1 vezes mais chances de criar um senso de pertencimento e engajar e reter talentos^[8].

Nesse contexto, a liderança possui um papel importante no suporte e endosso da estratégia de EX. Uma pesquisa feita pela Deloitte em 2017^[9] com mais de 10 mil líderes de Recursos Humanos (RH) em todo o mundo mostrou que 80% dos executivos consideravam as práticas de EX importantes ou muito importantes. Apesar disso, 59% deles também responderam que não se sentiam prontos ou estavam pouco aptos para enfrentar o desafio da experiência do funcionário.

A América Latina está no topo das regiões que consideram o EX como importante ou muito importante dentro das estratégias de RH no mundo, sendo o Brasil o líder do mesmo ranking entre os mais de 62 países pesquisados. Apesar disso, as iniciativas do mercado nacional ou os estudos de caso locais são pouco conhecidos. Morgan^[7] reforça que apenas 10% das empresas do globo colocam em prática estratégias de EX.

Dentro desse contexto, o objetivo desta pesquisa foi mapear a importância das ações de EX sob o ponto de vista dos profissionais de RH, capturando também possíveis barreiras para sua implementação. O método definido para a coleta de dados foi uma pesquisa realizada a partir de um questionário com 22 perguntas de múltipla escolha e em Escala Likert, formato amplamente utilizado em pesquisas para medir atitudes, opiniões ou percepções dos respondentes sobre um determinado assunto. Neste caso,

adotou-se o método para conhecer a concordância ou não dos participantes sobre as práticas das diferentes iniciativas de EX.

O questionário foi feito com uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, com dados primários, para entender quais eram as iniciativas mais adotadas no mercado brasileiro. Estudos de caráter descritivo buscam identificar representações sociais e o perfil de indivíduos e grupos, além de identificar estruturas, formas, funções e conteúdos. Os estudos exploratórios podem ajudar na familiaridade com o tema abordado, proporcionando novas percepções e ideias^[11].

Os participantes deste estudo eram profissionais da área de recursos humanos e comunicação, líderes ou não, de diferentes setores e segmentos, com conhecimento prévio sobre o tema abordado. O formulário pelo qual foi feita a coleta dos dados tinha quatro sessões, a saber: (1) perfil e mapeamento dos respondentes; (2) questões sobre o ambiente físico; (3) questões sobre o ambiente cultural; e (4) questões sobre as ferramentas do ambiente tecnológico.

As perguntas das sessões 2, 3 e 4 foram criadas com base na Equação da Experiência do Colaborador, de Morgan^[7] (Figura 1).



Figura 1. A equação da Employee Experience

Fonte: Jacob Morgan^[7].

Na seção 1, "Perfil e mapeamento", constatou-se que mais de 73% dos respondentes eram mulheres (Figura 2) e que pouco mais de 45% possuíam entre 36 e 45 anos (Figura 3). Segundo uma pesquisa de 2017 publicada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos^[12], o Brasil tinha cerca de 111 mil profissionais atuantes na área naquele ano, sendo pouco mais de 75% deles mulheres.

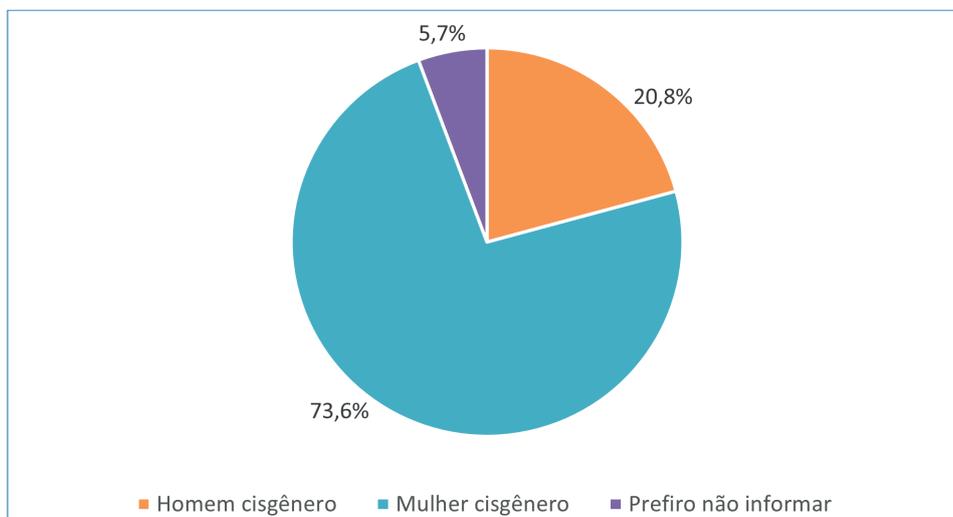


Figura 2. Gênero dos respondentes

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

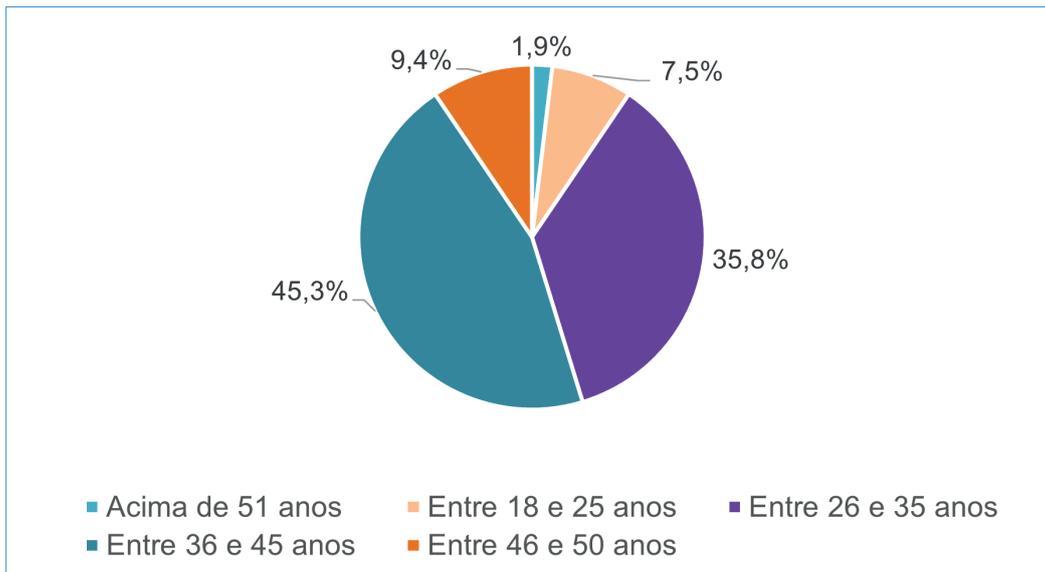


Figura 3. Idade dos respondentes

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A maioria dos participantes deste questionário (64%) ocupava níveis de liderança, distribuídos em presidência, diretoria executiva, gerência, coordenação e supervisão (Figura 4). Tratava-se, portanto, de uma amostragem importante, uma vez que a cultura de uma empresa depende principalmente da atuação da liderança^[4].

Segundo uma pesquisa feita pelo IBM Smarter Workforce Institute^[13], são os líderes que, efetivamente, podem direcionar esforços para gerar uma experiência mais positiva aos funcionários.

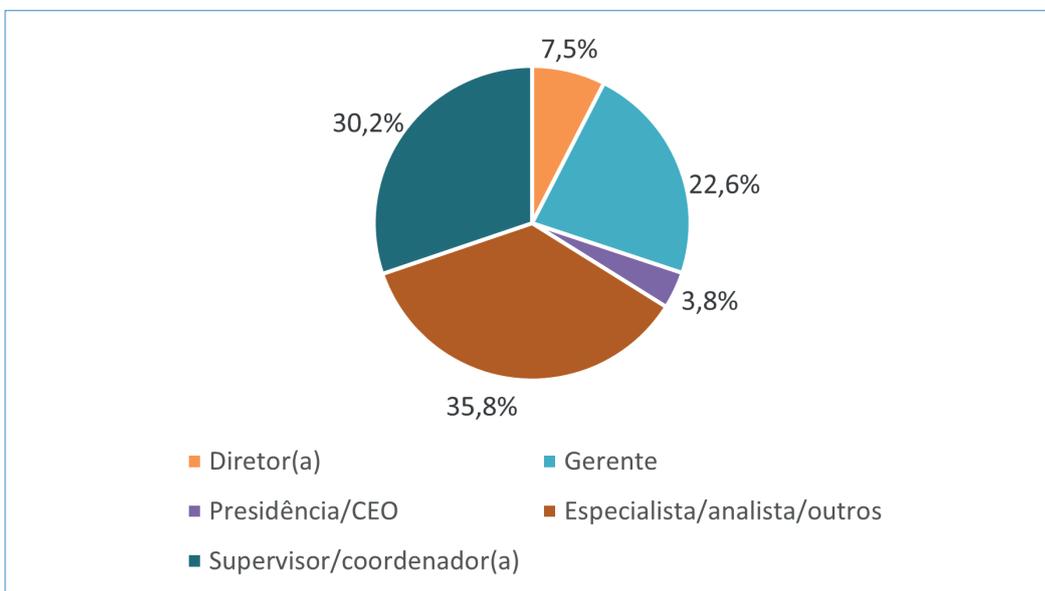


Figura 4. Nível hierárquico dos respondentes

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Mais de 20 setores do mercado estavam representados nesta coleta; desses, tecnologia e construção civil foram os segmentos mais presentes, com 18,8% e 9,4% respectivamente (Tabela 1).

Tabela 1. Todos os segmentos participantes da pesquisa

Segmentos	Quantidade por setor	Porcentagem (%)
Terceiro setor – organizações não governamentais	1	1,8%
Agronegócio	3	5,6%
Alimentos	1	1,8%
Automotivo	1	1,8%
Aviação	1	1,8%
Beleza e estética	1	1,8%
Central de atendimento com 100% mulheres e mães	1	1,8%
Construção civil	5	9,4%
Contabilidade	1	1,8%
Educação	1	1,8%
Energia	3	5,6%
Farmacêutico	1	1,8%
Hospitalar	2	3,7%
Hotelaria	1	1,8%
Logística	2	3,7%
Mercado financeiro	4	7,5%
Papel, cel., editora	1	1,8%
Química	1	1,8%
Saúde	3	5,6%
Seguros	3	5,6%
Serviço público	1	1,8%
Serviços	1	1,8%
Tecnologia	10	18,8%
Telecomunicações	1	1,8%
Transporte	1	1,8%
Varejo	2	3,7%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ainda na seção 1, mais de 64% dos respondentes afirmaram que suas empresas ainda não possuíam o processo de EX implementado (Figura 5), colocando a “falta de priorização da liderança” (39,6%) e a “falta de pessoas dedicadas ao tema” (26,4%) como as principais barreiras para a implementação ou melhoria dessa estratégia (Figura 6). Tais dados reforçaram as informações da pesquisa “Global Human Capital Trends”, da Deloitte^[9], feita com mais de 10 mil líderes em 140 países em 2017, em que 59% dos respondentes disseram não se sentir prontos para o desafio da experiência do colaborador.

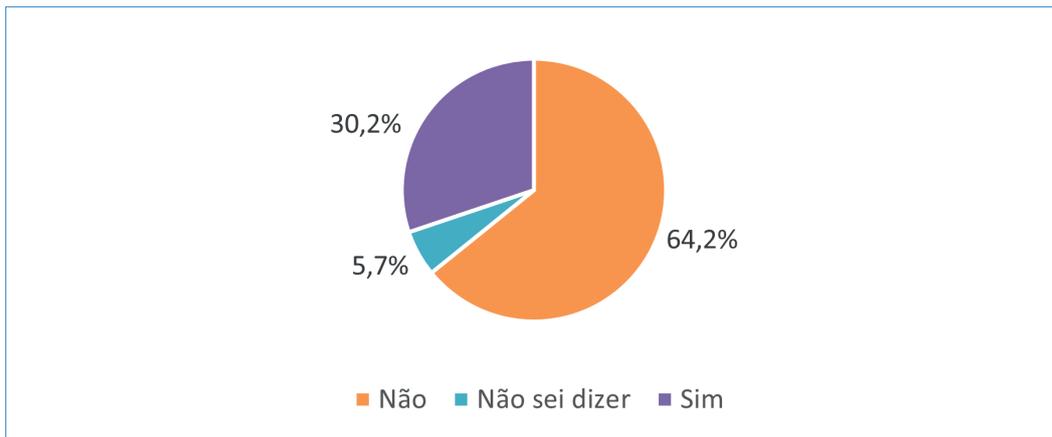


Figura 5. Sua empresa possui o processo de Employee Experience implementado?

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

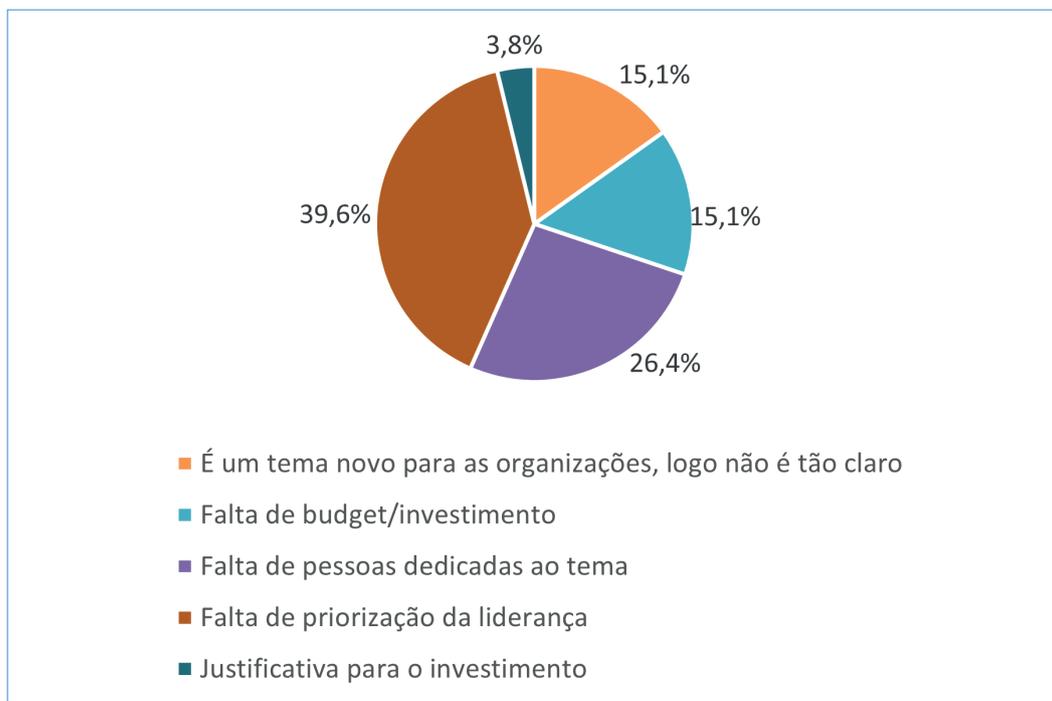


Figura 6. Na sua opinião, qual a principal barreira para melhorar e/ou implementar o Employee Experience nas empresas?

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Entretanto, por meio da pesquisa foi possível perceber indícios de que as empresas estavam em busca de um melhor entendimento e/ou avaliação da jornada do funcionário, já que mais de 52% dos participantes disseram que as organizações às quais pertenciam faziam algum tipo de mapeamento entre o recrutamento até o desligamento por meio de pesquisas de satisfação e clima, entre outras (Figura 7).

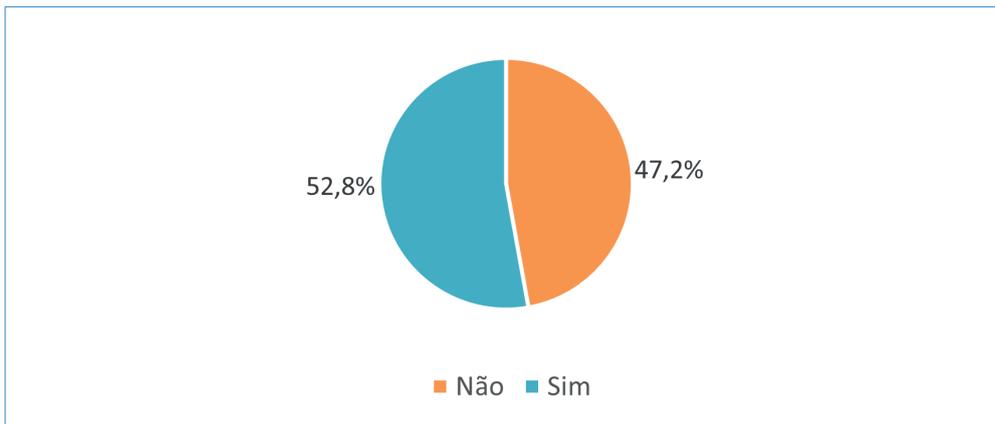


Figura 7. Sua empresa faz um mapeamento da jornada do colaborador?

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Segundo Morgan^[7], avaliar a satisfação e a performance dos processos por meio do ponto de vista do colaborador é fundamental para o sucesso de qualquer estratégia de EX. Para o autor, essa avaliação é um momento relevante e com muitas nuances, o que mostra a importância de estudos em parceria com outras áreas, como por exemplo o People Analytics, área que coleta, analisa e interpreta dados para melhorar a gestão de funcionários, elevando positivamente a qualidade das decisões tomadas.

Este estudo mostrou oportunidades de implementação de estratégias de marca com foco em atração e retenção de talentos. Cerca de 77% dos respondentes comentaram que nenhum trabalho envolvendo processos de EB e Employee Value Proposition (EVP) estava sendo feito em suas empresas (Figura 8). Esse cenário pode afetar diretamente a reputação da companhia, uma vez que, para Morgan^[7], estratégias de EX podem aumentar o valor da percepção de marca em até sete vezes por meio de EB.

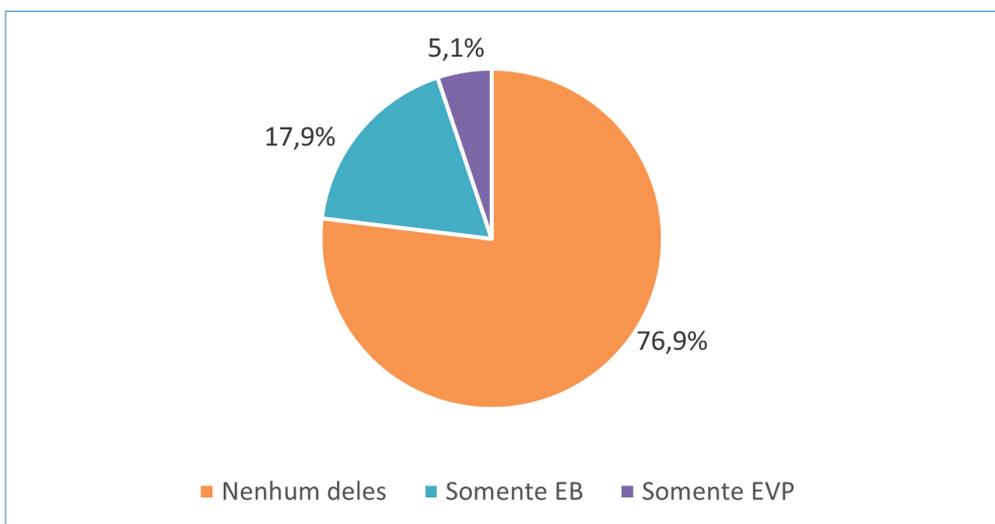


Figura 8. Sua empresa também trabalha com os processos de Employee Value Proposition (EVP) e Employer Branding (EB)?

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Na opinião de 49,1% dos participantes, investir em EX impacta principalmente a atração e a retenção de talentos; para quase 19% dos respondentes, o ganho está voltado para "reputação e marca" (Figura 9). Esses dados estiveram alinhados a uma pesquisa feita pelo LinkedIn com mais de 70 mil líderes em

35 países, em que 77% dos respondentes afirmaram que colocavam seus esforços em EX com uma expectativa clara de melhorar principalmente a retenção de seus talentos^[14].

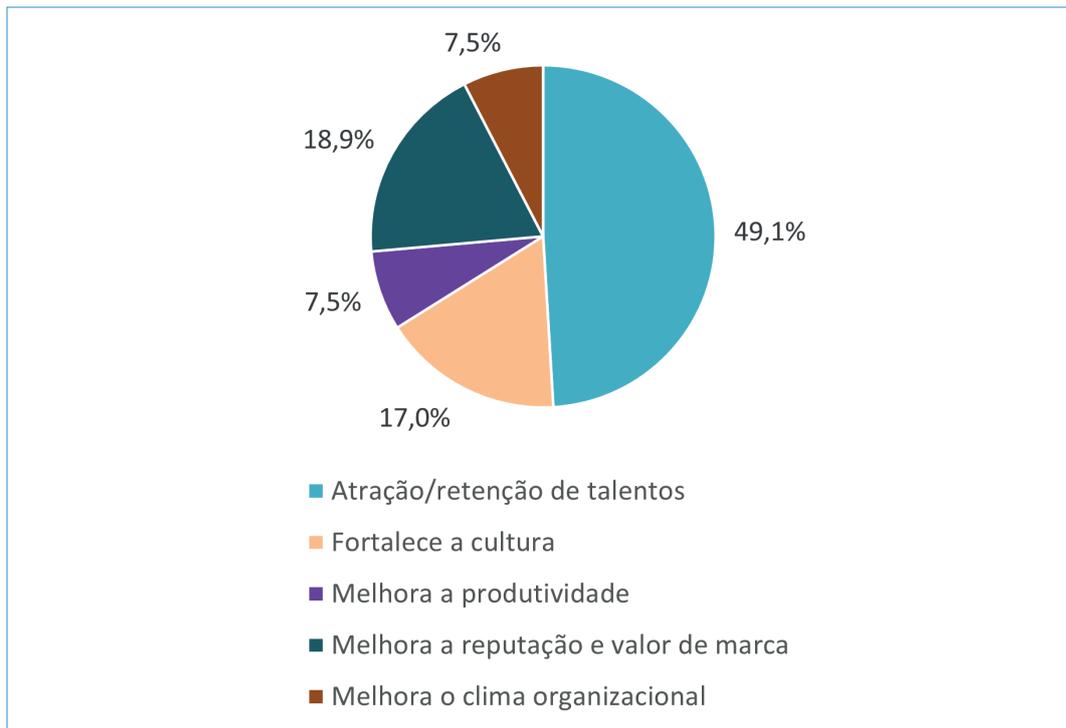


Figura 9. Na sua opinião, investir em EX impacta principalmente...

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Entre as seções 2, 3 e 4, o pilar percebido de forma mais positiva pelos respondentes foi o ambiente cultural (seção 3), tendo como destaques mais altos as iniciativas voltadas para saúde e bem-estar (concordo: 26%; concordo totalmente: 34%), conforme demonstrado na Tabela 2. Igualdade de tratamento e de valorização dos profissionais também teve percepção positiva (concordo: 36%; concordo totalmente: 25%), conforme a Tabela 3. Por fim, outro ponto positivo foi observado no quesito diversidade e inclusão, com 28% de "concordo" e 26% de "concordo totalmente" (Tabela 4).

Tabela 2. A empresa em que você trabalha investe em bem-estar (saúde física e mental)?

Opções de resposta	Respondentes	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	5	9%
Discordo	6	11%
Neutro	10	19%
Concordo	14	26%
Concordo totalmente	18	34%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Tabela 3. Todos os colaboradores são tratados de forma justa e são valorizados?

Opções de resposta	Respondentes	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	3	6%
Discordo	9	17%
Neutro	9	17%
Concordo	19	36%
Concordo totalmente	13	25%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Tabela 4. Você sente que a empresa em que você trabalha é diversa e inclusiva?

Opções de resposta	Respondentes	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	6	11%
Discordo	7	13%
Neutro	11	21%
Concordo	15	28%
Concordo totalmente	14	26%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Esse cenário se conecta com as expectativas dos mais de 14 mil profissionais ouvidos em nove países durante a pandemia da covid-19, por meio da pesquisa "What Employees Expect", da IBM^[15], cujos participantes definiram como principais atributos necessários para engajar funcionários o "equilíbrio entre vida pessoal e profissional", com 51% (alinhado à saúde e bem-estar), "carreira e oportunidades" e "aprendizado contínuo", com 43% e 36% respectivamente, ambos alinhados à valorização dos profissionais. A preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores dentro e fora da companhia é uma das tendências que devem moldar as políticas de sustentabilidade dos negócios daqui em diante, ganhando cada vez mais relevância nas estratégias das empresas^[16].

Para Morgan^[7], o chamado ambiente cultural representa 40% da experiência geral do funcionário na estratégia de EX, sendo o mais importante dentro da Equação da Experiência do Colaborador (Figura 1); esse ambiente determinará como será orientada toda a jornada do profissional dentro de uma empresa, podendo energizá-lo ou sugá-lo, engajá-lo ou esgotá-lo. Não obstante, a pesquisa também mostrou o ambiente cultural como um dos pontos neutros mais altos (Tabela 5), com 34% dos respondentes não sabendo opinar se os propósitos de sua empresa eram compreendidos por todos.

Tabela 5. Você acredita que o propósito da empresa em que você trabalha é compreendido por todos os colaboradores?

Opções de resposta	Respondentes	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	3	6%
Discordo	3	6%
Neutro	18	34%
Concordo	13	25%
Concordo totalmente	16	30%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O propósito de uma companhia é um dos alicerces mais importantes para o sucesso da estratégia de EX. Um propósito claro e bem definido pode proporcionar vários benefícios essenciais para a criação de equipes de alta performance e, conseqüentemente, para a produtividade da empresa.^[4]

Por sua vez, o ambiente físico (seção 2) apresentou as percepções negativas mais altas em duas questões. A primeira sobre convidar amigos e familiares para conhecerem seu local de trabalho (discordo 21% e discordo totalmente 32%), conforme a Tabela 6. Em seguida, a respeito de trabalho flexível ou remoto (discordo 19% e discordo totalmente 26%), conforme a Tabela 7. Convidar amigos e/ou familiares para empresa é uma estratégia que impacta o orgulho e o pertencimento, gerando engajamento ao colaborador^[7].

Tabela 6. Na sua empresa você pode convidar amigos e/ou familiares para conhecerem o seu local de trabalho?

Opções de resposta	Respondentes	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	17	32%
Discordo	11	21%
Neutro	11	21%
Concordo	5	9%
Concordo totalmente	9	17%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Tabela 7. A sua empresa permite o trabalho flexível para todos os colaboradores? Considere trabalhar em seu próprio horário e onde quiser, por exemplo em casa, restaurantes, cafés etc.

Opções de resposta	Respondentes	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	10	19%
Discordo	14	26%
Neutro	10	19%
Concordo	9	17%
Concordo totalmente	10	19%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O ambiente físico, que representa 30% da experiência do funcionário na equação de EX^[7], é responsável pelo orgulho do local de trabalho. Exercer a função remotamente entra neste contexto, pois quanto mais flexibilidade e confiança a empresa gerar, maior será a produtividade e a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, menor o custo; a felicidade dos funcionários também tende a aumentar^[6].

Quando se fala sobre gestão de mudança organizacional, o ambiente tecnológico é um dos tópicos mais importantes, capaz não só de ajudar a tracionar e habilitar transformações, mas também de informar, prever e direcionar. Na seção 4, por exemplo, foi possível perceber um ponto de vista positivo sobre a disponibilidade e a usabilidade das ferramentas oferecidas pelas empresas aos seus colaboradores. Entretanto, quando o tema é tecnologia, não se deve focar apenas sistemas, mas principalmente pessoas — o que é enfatizado pelo fato de esse ambiente representar 30% da experiência geral do funcionário na equação de EX^[7].

Há inúmeras possibilidades no quesito tecnológico. Segundo o relatório “Digital HR: Platforms, People and Work”, de 2017^[10], os líderes de RH que utilizarem as novas tecnologias a seu favor estarão

posicionados para garantir um impacto positivo nos resultados de negócios e na experiência dos funcionários.

Os profissionais participantes desta pesquisa avaliaram o EX como um processo importante dentro do RH, revelando a percepção de que o uso dessa estratégia não impacta apenas a experiência do funcionário, mas também gera resultados de negócio e melhora consideravelmente a percepção e a reputação da marca, demonstrando ser uma poderosa e valiosa estratégia de atração e retenção de talentos.

Entretanto, foram constatados desafios para sua implementação, como a falta de apoio da liderança, que é um dos pontos críticos para a evolução das estratégias de EX. Esse cenário, ainda com muitas barreiras, pode ser induzido pela escassez de divulgação de casos de sucesso no mercado nacional. Novos estudos, que contenham um maior número de respondentes e explorem principalmente resultados tangíveis sobre a conexão entre EVP, EB e EX podem gerar perspectivas mais robustas para agregar ainda mais valor aos processos de percepção e reputação de marca e colaborar em futuras decisões de implementação do EX.

REFERÊNCIAS

- [1] Kaufman B.E. The Development of HRM in Historical and International Perspective. In: Boxall P.; Purcell J.; Wright P.M. (eds.). The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press. 2007. p. 19-47.
- [2] Stewart T.A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier; 1998.
- [3] Reis G.G.; Braga B.M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. RAUSP Management Journal. 2016; (51)1: 103-116. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40137>. Acesso em: 04 ago. 2022.
- [4] Madruga R. Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional. São Paulo: Atlas; 2021.
- [5] Maylett T.; Wride M. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. Nova York: Wiley; 2017.
- [6] Morgan J. The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization. Nova York: Wiley; 2014.
- [7] Morgan J. Employee Experience Advantage. Nova York: Wiley; 2017.
- [8] The Josh Bersin Company. Secrets To Employee Experience: The Definitive Guide Launches Today. 2021. Disponível em: <https://joshbersin.com/2021/07/secrets-to-employee-experience-the-definitive-guide-launches-today/>. Acesso em: 8 mai. 2022.
- [9] Deloitte University Press. Deloitte Global Human Capital Trends – Rewriting the rules for the digital age. 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>. Acesso em: 07 maio 2022.
- [10] Deloitte Global Human Capital Trends – Digital HR: Platforms, people, and work. 2017. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/human-capital-trends/digital-transformation-in-hr.html>. Acesso em: 27 maio 2024.
- [11] Manzato A.J.; Santos A.B. Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa. Departamento de Ciência de Computação e Estatística da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Ribeirão Preto, Brasil. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 04 ago. 2022.
- [12] Associação Brasileira de Recursos Humanos. Mulheres são maioria na área de RH e ocupam cada vez mais espaço no mercado. 2017. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/noticia/mulheres-sao-maioria-na-area-de-rh-e-ocupam-cada-vez-mais-espaco-no-mercado>. Acesso em: 05 out. 2022.
- [13] IBM Smarter Workforce Institute – Workhuman Analytics & Research Institute. The Financial Impact of a Positive Employee Experience. 2018. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- [14] LinkedIn Talent Solutions. Global Recruiting Trends 2017. 2016. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2022.
- [15] IBM Institute for Business Value. What employees expect in 2021: Engaging talent in the shadow of COVID. 2021. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/cas/5BWJYEKZ>. Acesso em: 26 set. 2022.
- [16] Você RH. 5 tendências do mundo do trabalho. 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/5-tendencias-do-mundo-do-trabalho/>. Acesso em: 26 set. 2022.