



**Como ações de impacto social
podem ser a melhor forma
de engajar colaboradores**

Introdução

Criar uma cultura organizacional baseada no bem-estar coletivo e cultivar um ambiente de trabalho saudável aumenta o engajamento dos colaboradores e melhora a performance corporativa. Ora, todos os grandes líderes de RH não têm qualquer dúvida quanto a isso. Organizações com pessoas engajadas são 17% mais produtivas e 21% mais lucrativas¹.

O desafio é encontrar os caminhos para promover este engajamento e agir para melhorar continuamente os índices de produtividade. Em todo o mundo, o problema é complexo e sistêmico: pesquisa da Gallup aponta que 85% dos trabalhadores estão desengajados. Como consequência, os negócios perdem US\$ 7 trilhões em produtividade a cada ano².

Observar boas práticas, compreender suas engrenagens e estar atento aos resultados conquistados é imperativo. Por isso, preparamos este *paper* com a finalidade de apoiar profissionais de RH e áreas correlatas para a elaboração de um plano de ação eficaz, recurso que a Doare tem *expertise* para ajudá-los a construir.

Nossa visão sobre o tema está orientada para o estímulo ao **impacto social**, capaz de mobilizar o público interno e alavancar os resultados. No Brasil, 66% dos gestores reconhecem que ações deste tipo tem maior potencial para promover engajamento³.

Para ajudá-los nesta jornada, este documento está dividido em quatro partes:

Superando o
Desengajamento

Case
Microsoft

Impacto
Social

O plano que
funciona

Superando o desengajamento

Impactos e Desafios

Workshops, palestras, treinamentos, mentorias. Todo profissional de RH conhece uma imensidade de recursos e ferramentas voltados para estimular a liderança, o empreendedorismo interno e a adesão dos funcionários aos objetivos corporativos. Todos buscam o engajamento de seus colaboradores e acreditam que este é o caminho para incrementar resultados, promover o bem-estar, a satisfação e a coesão de suas equipes. **Engajamento**, sendo assim, é o **estado da arte** dos recursos humanos.

Contudo, no dia-a-dia, é comum que dúvidas e inseguranças se manifestem: *como medir o nível de engajamento dos nossos colaboradores? O que define se nossa força de trabalho está engajada? Boas entregas são suficientes? Devemos buscar mais?*

Estas perguntas não são respondidas facilmente, nem é nossa pretensão esgotar um debate tão amplo neste *paper*. Mas sabemos que, principalmente para a tomada de decisão e para o estabelecimento de metas, é sempre necessário definir um ponto de partida e ter clareza de onde se quer chegar. Por isso, acreditamos que a classificação sobre tipos de engajamento proposta pela Gallup pode ser útil para refletirmos a partir de exemplos. Vamos a eles.

Um colaborador percorre as salas, os refeitórios e os demais ambientes de trabalho pensando em como pode acrescentar e fazer acontecer. Ele é produtivo, completa suas entregas no prazo, com qualidade e responsabilidade. Ao fim do dia, segue para casa com sensação de dever cumprido. Mostra-se satisfeito e comprometido, sente-se parte do resultado e busca todos os dias soluções que contribuam para entregas melhores. Está disposto a ouvir *feedbacks* e os oferece construtivamente, pensando no melhor para todos. Ele também motiva e auxilia o time, fazendo sua parte para que o clima organizacional se mantenha saudável e colaborativo. Ele está engajado.

Outro colaborador está ansioso pelo final do dia. Faz suas entregas, participa dos processos e das reuniões, mas demonstra que poderia render mais se estivesse mais conectado com o propósito e com a missão da empresa. Ao assumir um novo compromisso, parece medir seus esforços em função do tempo que colocará nesta ou naquela atividade, não em função da energia ou da paixão que elas envolvem. Seus resultados podem chegar a ser satisfatórios, mas não são criativos ou exemplares. Ele está desengajado.

Por fim, um terceiro colaborador está claramente descontente. No dia-a-dia, sua produtividade e comprometimento estão abaixo do esperado. Por razões que podem estar relacionadas a falhas anteriores da empresa ou às suas próprias questões emocionais, ele demonstra que não está aberto para mudanças, sente-se desencorajado e influencia negati-

vamente os demais funcionários, puxando para baixo o rendimento do time do qual faz parte. Ele está ativamente desengajado. É evidente que ele não apenas não consegue oferecer seu melhor, mas também não quer buscá-lo, comprometendo o desempenho de todos.

1

Colaboradores engajados trabalham com paixão e sentem uma profunda conexão entre seus propósitos e os objetivos da organização. Eles entregam inovação e fazem com que a empresa evolua.

2

Colaboradores desengajados entregam aquilo que lhes parece possível, mas não o fazem com energia ou paixão. Não se envolvem com o que produzem e apresentam resultados apenas medianos ou razoáveis.

3

O funcionário ativamente desengajado não está apenas infeliz no trabalho, mas está ocupado cultivando essa infelicidade. No dia-a-dia, esse colaborador contamina o clima organizacional, e mina o engajamento dos colegas.

Classificação Gallup do Engajamento Corporativo⁴



Essa classificação se propõe a um objetivo didático: todos estes personagens podem desempenhar diferentes papéis ou ocupar diferentes lugares neste espectro ao longo do tempo. Ninguém **é**, todos **estão**; e em maior ou menor grau cada um deles está sujeito ao desengajamento. Entender suas causas e consequências requer uma dupla análise: é preciso olhar para as pessoas, suas ferramentas relacionais e *soft skills*, e para empresa, com a sua responsabilidade em prover um ambiente de trabalho sadio e positivo.

Para os colaboradores, o convívio em um ambiente insalubre gera uma série de efeitos negativos, que vão das enfermidades ocupacionais diretas, até a ocorrência de transtornos incapacitantes, como a depressão. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (2018), nos últimos dez anos o número de pessoas com o distúrbio aumentou 18,4% em todo o mundo. O problema atinge 322 milhões de indivíduos, o equivalente a 4,4% da população da Terra. No Brasil, 5,8% dos habitantes tem depressão, a maior taxa da América Latina. Quando se trata de ansiedade, também estamos na dianteira: 9,3% da população apresenta sintomas da doença.

Não raro, a ocorrência de problemas no ambiente organizacional soma-se a outros fatores (familiares, sociais, afetivos) e contribui de forma determinante para a formação deste cenário. Por isso, é preciso reconhecer o paradoxo do nosso tempo. Enquanto o mundo discute a ascensão de tecnologias exponenciais e o futuro do trabalho nas sociedades hiperconectadas, convive-se com práticas que já não deveriam existir, como o assédio moral.

Por tudo isso, ao apontarmos a lupa para as questões que afetam o ambiente organizacional, necessariamente encaramos as consequências do desengajamento. Entre elas, a queda de produtividade e os prejuízos financeiros representados em despesas médicas ou em indenizações. Ainda segundo a CDC Foundation, as perdas de produtividade relacionadas a problemas de saúde custam aos empregadores cerca de US\$ 225 bilhões por ano, só nos EUA⁵.



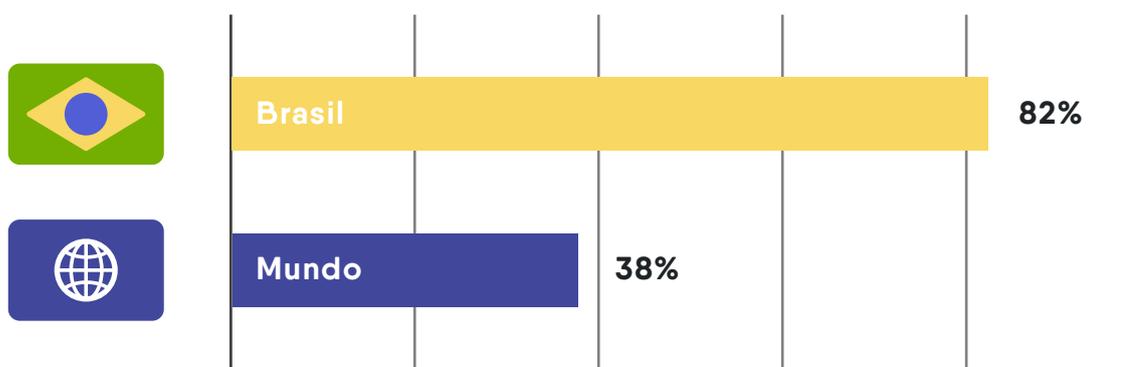
Custos de saúde no trabalho - EUA

US\$ 225 BILHÕES POR ANO

Perdas de produtividade relacionadas a problemas de saúde nos EUA

Tudo isso concorre para um resultado inevitável: elevadas taxas de rotatividade de pessoal. Uma das mais respeitadas empresas de recrutamento do mundo, a Robert Half ouviu 1775 líderes de RH em 13 países. A pesquisa foi realizada em 2014, mas os resultados continuam válidos. E alarmantes. Enquanto no mundo todo o *turnover* de funcionários cresceu a uma taxa média de 38% durante o início dos anos 2010, no Brasil o índice foi de 82%, mais do que o dobro observado nos demais países⁶.

Rotatividade de Pessoal





Impacto Social

A melhor forma de aumentar o engajamento

Há vários caminhos possíveis para impulsionar o engajamento. Para empresas que estão perseguindo este objetivo, as ações de impacto social podem ser excelentes ferramentas. A partir de agora, vamos entender o porquê.

Refletindo sobre o engajamento, sabemos que a satisfação dos colaboradores está atrelada a uma série de fatores. Porém, invariavelmente, todos apreciam reconhecimento, *feedbacks* bem fundamentados e construtivos, relacionamentos saudáveis e bons rendimentos. Mas as pessoas também buscam um propósito. É natural que queiram sentir-se parte de mudanças significativas e ajudar a impulsionar transformações sociais.

Por isso, e também porque afinal estamos no século XXI, muitas empresas já entenderam a importância de adotar uma visão socioambiental do trabalho. Não à toa, muitas delas têm se unido a um movimento crescente, que defende que a lucratividade não pode estar apartada do compromisso com o bem-estar de todos. Este é o cenário das chamadas B Corps.

Para classificar e incentivar um ecossistema de B Corps, em 2007 Jay Coen Gilbert criou a B Lab, uma organização sem fins lucrativos que administra um sistema de certificação engenhoso⁷: cento e oitenta fatores são avaliados rigorosamente, entre os quais, recursos “verdes” incorporados aos prédios das companhias, relacionamento entre gestores e funcionários e transparência apresentada no relatório corporativo.

Cada vez mais empresas buscam a certificação B Corp pensando nas exigências e preocupações dos consumidores. Mas e os colaboradores? Como envolvê-los, engajá-los e torná-los parte da mudança desejada? Uma resposta possível é que, dentro ou fora do ecossistema B, uma prática comum neste meio se provou vantajosa tanto para as empresas quanto para seus funcionários. Sim, estamos falando das ações de impacto social, viáveis para organizações de todos os portes.

Mas como elas funcionam?

Vamos entender melhor. Empresas socialmente responsáveis atuam com o compromisso de contribuir para uma sociedade mais justa, exercendo um papel ativo para a melhoria do bem estar da comunidade, além dos muros da corporação. Elas se preocupam com seus processos, suas cadeias produtivas, com o impacto de suas tecnologias, e orientam sua cultura organizacional para a inclusão e a diversidade.

No âmbito das práticas de ações socialmente responsáveis, o Investimento Social Privado (ISP) é um catalisador de impactos sociais e ambientais*. O termo descreve o meio pelo qual as empresas alocam recursos para desenvolver e apoiar ações positivas para o desenvolvimento, que podem se dar de diferentes formas. Conheça algumas abaixo.

DOAÇÕES FINANCEIRAS

Nesta modalidade, a empresa escolhe uma organização e destina periodicamente uma doação em espécie.

FINANCIAMENTO DE PROJETOS

De forma mais pontual, o financiamento de projetos é voltado para viabilizar iniciativas. Pode ser feito utilizando-se, por exemplo, de leis de incentivo.

MARKETING DE CAUSAS

Nesta modalidade, a empresa oferece sua *expertise* em comunicação e sua estrutura de marketing para ajudar a impulsionar o apelo por determinada causa.

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Este é um tipo de doação que mobiliza a força de trabalho da empresa. Envolve necessariamente uma sensibilização do público interno para a doação de horas de trabalho.

PRODUTOS

Com bom potencial de crescimento, esta modalidade combina o *know how* da empresa à necessidade da causa, gerando produtos que incrementem os rendimentos da organização parceira.

APADRINHAMENTO

Por fim, o apadrinhamento é um tipo de doação corporativa muito usado em causas de saúde, infância e refugiados. É quando a empresa “apadrinha” os custos de estudos ou o sustento de uma pessoa em situação de vulnerabilidade.

Ao direcionar os colaboradores para um propósito e oferecer a experiência do pertencimento, as ações de impacto social promovem ganhos diretos e indiretos. Saiba quais:



PARA AS EMPRESAS:

- *Maior engajamento e retenção de colaboradores, com a consequente redução do turnover;*
- *Maior visibilidade do investimento social privado, com benefícios para a reputação;*
- *Reforço dos valores e da ética institucional.*



PARA OS COLABORADORES:

- *Percepção de melhora do clima organizacional;*
- *Aumento de confiança na empresa e de engajamento com o trabalho;*
- *Desenvolvimento de criatividade e liderança;*
- *Estímulo à filantropia individual.*



PARA OS STAKEHOLDERS:

- *A associação a produtos socialmente responsáveis reduz a possibilidade de perdas financeiras por crises de reputação;*
- *Há um maior entendimento sobre a importância da ética institucional;*
- *Maior encorajamento à replicação de estratégias de impacto social;*
- *Estímulo à filantropia individual.*



PARA A SOCIEDADE:

- *A sociedade comparte com governos e agentes públicos a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável;*
- *Os consumidores se empoderam sobre a escolha de produtos e serviços;*
- *Aumenta a conscientização sobre sustentabilidade e justiça social;*
- *Há impacto positivo na redução das desigualdades;*
- *Estímulo à filantropia individual.*

“No Brasil, 66% dos gestores reconhecem que o envolvimento com campanhas de doações tem o maior potencial para promover o engajamento interno.”⁹”

Como visto acima, as doações financeiras representam um tipo muito comum de investimento social privado. Mas ao contrário do que pode parecer, suas práticas se sofisticaram e muitas empresas desenvolveram programas específicos de apoio à doação, os chamados *matching gift* (ou *matching donation*).

Entendendo o matching

Para aqueles que são novatos nesse conceito, trata-se de algo muito simples. O *matching gift* é um recurso que ajuda empresas a promoverem doações para causas públicas, por meio de campanhas com o engajamento de seus colaboradores. Em resumo, esta prática consiste no estabelecimento de uma meta de arrecadação e no impulsionamento de uma causa, para a qual serão destinados recursos de complementaridade do valor arrecadado. Por exemplo: para cada R\$ 1,00 doado pelo colaborador, a empresa doará mais R\$ 1,00. Para se ter uma idéia, 65% das empresas na lista da Fortune 500 possuem um programa de *matching*¹⁰.

O funcionamento destes programas pode ser desenhado de acordo com a realidade de cada organização, mas em geral o processo obedece a algumas etapas básicas. Primeiro, é necessário escolher uma organização civil que atue em favor de uma causa com a qual seus colaboradores, *stakeholders*, parceiros e clientes se identificariam. Em seguida, é necessário estabelecer uma meta de arrecadação, elaborar um regulamento e definir os critérios do programa de *matching*, como por exemplo um valor mínimo que a empresa se compromete a doar, caso a meta não seja alcançada. Por fim, é hora de executar o plano de ação.

Existem dois tipos de *matching*, com diferentes vantagens: o interno e o externo. O primeiro se concentra em campanhas fechadas para colaboradores e parceiros, já o segundo busca sensibilizar consumidores e a sociedade em geral. Ambos têm excelente potencial de engajamento dos funcionários, que, caso se identifiquem e abracem a causa, empenharão grandes esforços para alcançar as metas estipuladas.

Além de tudo isso, é possível destinar determinado percentual do imposto de renda de pessoa jurídica para doações corporativas e campanhas de *matching*, desde que a doação seja feita para projetos aprovados em alguma lei de incentivo.



Doar compensa

O que a Microsoft pode nos ensinar sobre impacto social

Sem audácia, coragem e visão de longo prazo não se faz uma gigante do mercado de tecnologia. Consolidada como a companhia de desenvolvimento de *softwares* mais valiosa do mundo (com um valor de mercado de US\$ 1 trilhão)¹¹, a Microsoft está na vanguarda em muitos setores. Um deles é a filantropia.

“Capacitar todas as pessoas e todas as organizações do planeta para conseguir mais é a nossa missão”, afirma o site da empresa. Por meio do programa Microsoft Philanthropies, o que a companhia vem fazendo é investir seus principais ativos em projetos e iniciativas que promovem benefícios coletivos, oferecendo contrapartidas para as doações de seus colaboradores.

Essas doações podem ser de diversos tipos. Encarando tempo e conhecimento como recursos, a Microsoft estimula seus funcionários a se dedicarem a causas que fazem a diferença no mundo. Quando as doações são financeiras, a companhia faz o *matching donation*, que duplica a doação feita pelo colaborador.

O programa de filantropia conta com a participação de 74% dos funcionários. Entre 1983 e 2018 foi arrecadado US\$ 1,6 bilhões, uma média de US\$ 125 mil por dia. A expectativa é de que até 2020 esse número chegue a US\$ 2 bilhões¹².

Embora a Microsoft não divulgue seus dados referentes à gestão de pessoal, é possível dimensionar o benefício de investir em ações voltadas para doações dentro das empresas. Nos EUA, **o turnover tende a ser reduzido em média 57% quando os funcionários estão engajados em doações corporativas**¹³. Um ponto que deve ser observado com sensibilidade é que muitas vezes a causa pública transita para o universo pessoal, onde, por razões diversas, o colaborador pode encontrar consonância com sua história ou suas convicções.

“Nosso objetivo é capacitar nossos funcionários para que eles alcancem o maior impacto possível em suas doações pessoais”

Karen Bergin, diretora de engajamento corporativo da Microsoft

Por isto, o engajamento que provém do impacto social une o propósito do trabalho e a vontade individual de ajudar. “Todo mundo tem uma causa e gostaria de, no melhor dos mundos, unir seu trabalho a algo com sentido. Acontece que nem sempre as pessoas encontram meios de fazer isso”, destaca La Shanda Hurst, funcionária da Microsoft Philanthropies.

Neste momento você deve estar se perguntando sobre como começar e como fazer com que, com esse seu primeiro passo, seus colaboradores também comecem. Vamos entender mais no próximo tópico.

plano que funciona para os seus colaboradores e sua empresa

Investigar as carências e necessidades dos seus colaboradores é fundamental para propor medidas que possam aumentar a produtividade e o engajamento. Ao aceitar este desafio, um líder de recursos humanos deve buscar a resposta para três perguntas importantes.

- 1) Ao realizarem trabalhos significativos, os funcionários recebem recompensas e *feedback*?**
- 2) As equipes são estimuladas a tomar decisões e gozam de autonomia para tal?**
- 3) A empresa oferece um ambiente de trabalho saudável e os colaboradores se sentem parte de uma cultura organizacional positiva?**

Se as respostas para estas perguntas revelam problemas ou pontos de atenção, hora de estabelecer objetivos com base no cenário e nos recursos disponíveis. Muitas ações podem ser implementadas para aumentar o engajamento. Acreditamos que ações de impacto social, doações corporativas e *matching* possam fazer parte de um caminho a ser seguido.

Para começar, é preciso ter em mente que existem duas formas de estimar o ROI das ações de engajamento: calculando quanto se perde com funcionários desengajados e quanto se gasta para engajá-los. Qual o seu objetivo? Aumentar a retenção e reduzir o *turnover*, impulsionar a motivação dos funcionários, integrar ações de responsabilidade social? A resposta para estas perguntas também condicionará os níveis de esforços e investimentos.

Neste processo, ouvir a opinião dos funcionários -- criando canais de comunicação para manter o diálogo em longo prazo -- ajudará a definir o tipo de programa mais adequado para sua empresa, respondendo quais as causas mais compatíveis com os princípios da cultura organizacional, qual o valor ideal a ser destinado, qual abrangência (interna ou externa), os critérios, a modalidade de campanha, o período, etc. Toda esta jornada pode demandar apoio externo; pois sabemos que os times de RH também lidam com processos e metas com grandes níveis de exigência. Com *expertise* em amplificar doações corporativas para aumentar o engajamento de colaboradores em empresas e conectar pessoas com causas públicas, a Doare pode ser uma aliada para empresas interessadas em doar com segurança e responsabilidade, colhendo bons frutos para a reputação corporativa.

Isto porquê criar um plano que funcione para seus colaboradores e sua empresa exige certo nível de customização. As etapas e processos são variáveis e devem ser adequados à realidade diagnosticada. Em geral, diferentes soluções práticas podem envolver a criação de uma plataforma de doações, uma *landing page* personalizada, parâmetros e critérios que regulamentam o funcionamento de campanhas, a criação e manutenção de políticas de relacionamento com organizações civis, automatização para relacionamento com membros de um *mailing list*, etc.

Periodicamente, a Doare oferece webinários, *e-books* e outros recursos para quem busca entender melhor o cenário das doações corporativas e do impacto social. Caso precise de apoio para começar a pensar neste recurso e identificar o cenário da sua empresa, procure-nos. Estaremos à disposição. Nosso trabalho busca reduzir a distância entre o setor social e o setor corporativo, trazendo para ambos soluções simples e seguras. Queremos que a doação seja um ato cotidiano, disseminado e intuitivo. Estamos certos de que atuar com responsabilidade social é uma demanda de nosso tempo e que empresas que pensam desta forma se beneficiam tanto internamente quanto externamente. Você concorda?

¹ Disponível em: <https://www.gallup.com/services/190118/engaged-workplace.aspx> - Acesso em agosto de 2019.

² Idem.

³ Este dado consta do relatório de Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), da Comunitas.

⁴ Disponível em: <https://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx> - Acesso em agosto de 2019.

⁵ Disponível em: <https://www.cdcfoundation.org/pr/2015/worker-illness-and-injury-costs-us-employers-225-billion-annually> - Acesso em agosto de 2019.

⁶ Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial/> - Acesso em agosto de 2019.

⁷ Para saber mais, acesse: <https://bcorporation.net/certification>

⁸ "O Investimento Social Privado (ISP), *como entendido pelo GIFE*, refere-se ao repasse sistemático, planejado e monitorado de recursos privados, de forma voluntária, a programas ou organizações com o objetivo de produzir soluções sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público". p.26. (Olhares sobre a atuação do Investimento Social Privado no campo de Negócios de Impacto" Gabriela Brettas; coordenadores Erika Sanchez Saez, Graziela Santiago e José Marcelo Zacchi. São Paulo: Gife, 2018). Grifo nosso.

⁹ Este dado consta do relatório de Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), da Comunitas.

¹⁰ Disponível em <https://doublethedonation.com/tips/matching-grant-resources/matching-gift-statistics/> - Acesso em agosto de 2019.

¹¹ Este dado é de agosto de 2019. Disponível em <https://www.bloomberg.com/news/features/2019-05-02/satya-nadella-remade-microsoft-as-world-s-most-valuable-company>

¹² Disponível em <https://news.microsoft.com/life/employee-giving/> - Acesso em agosto de 2019.

¹³ Disponível em <https://www.benevity.com/press-releases/study-links-corporate-goodness-to-retention>. Acesso em agosto de 2019.



Ruy Fortini - Direção
Felipe Antunes - Supervisão Geral

Rafaela Marques/Comunicausas - Redação
Saulo Francisco Paganella - Revisão técnica
Ricardo Werlich - Arte final

Esta é uma publicação da Doare.
Todos os direitos reservados © Ago. 2019, v.1.

doare.org