
INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta reflexões sobre a relação entre o design, o alinhamento de expectativas e a experiência de trabalho nas organizações. Espera-se que sua leitura possa contribuir para que designers e profissionais do departamento de pessoas incluam o alinhamento de expectativas como um fator importante a se considerar na hora de projetar a experiência no trabalho. Os conceitos apresentados ao longo do texto são resultados da pesquisa do estado da arte realizada para a dissertação de mestrado no programa de pós-graduação em Design, com ênfase em Artefatos Digitais, na Universidade Federal de Pernambuco. Analisaremos o contexto em que se insere o paradigma da experiência no ambiente de trabalho, com ênfase na ideia recente de

Employee Experience. Finalmente, exploraremos como o alinhamento de expectativas pode afetar essa experiência.

Inicialmente, é importante situar o momento em que surge esse paradigma voltado à experiência de trabalho. A possibilidade de compartilhamento de dados, tecnologias colaborativas, *Big Data*, *Internet of Things* e a intergeracionalidade no ambiente de trabalho são aspectos da Era Digital que pedem uma revisão sobre a nossa forma de viver, de se relacionar e convidam também as organizações a repensarem suas estruturas físicas e aspectos culturais (PLASCOFF, 2017). As mudanças estão acontecendo rapidamente e vemos os números de *turnover*⁰¹ multiplicar, acompanhamos nos jornais um crescimento do fenômeno empreendedorismo e o aumento do número de profissionais *freelancers*⁰² e dos chamados nômades digitais. Atualmente, as possibilidades de escolha e de garantia de renda são mais diversas e cada vez mais atrativas para quem não se encaixa ou não concorda com uma rotina de trabalho “tradicional”. A figura 1 apresenta uma linha do tempo representando a percepção das organizações sobre a experiência do funcionário.

Figura 1 – Evolução da Experiência do Trabalhador. Fonte: Morgan (2017).



01 Rotatividade de funcionários (traduzido pela autora).

02 Profissionais autônomos (traduzido pela autora).

Partindo da tradicional visão utilitária, comecem os questionamentos sobre os valores que envolvem o ambiente de trabalho (MORGAN, 2017). Temos mesmo que trabalhar 8 horas por dia? Temos mesmo que estar presentes de segunda a sábado na empresa? Temos que trabalhar anos na mesma empresa? Será que a vida profissional deve ser inimiga das aspirações pessoais? Questionamentos como esses, levantados, principalmente, pelas gerações mais novas, como os *millenials*, contribuíram para a emergência de uma onda de transformação, na qual as empresas que não se adaptarem terão uma grande dificuldade de continuar atraindo e retraindo pessoas para integrar os seus times. O desejo por um ambiente de trabalho que esteja adequado às necessidades pessoais (estilo de vida) e profissionais, bem como o anseio pela customização da experiência de trabalho, são aspectos dessa nova geração que precisam estar no radar das organizações.

De acordo com Morgan (2017), estamos em processo de transição entre um modelo de gestão de pessoas centrado na produtividade e no engajamento para um modelo que considera a abrangência da experiência de trabalho. O modelo de *Employee Experience* apresenta a visão de que é preciso acompanhar e gerir todas as dimensões que envolvem a atividade profissional de maneira contínua e permanente. Nesse sentido, o paradigma da experiência sugere a elevação dos funcionários ou colaboradores a um papel semelhante ao que ocupava o cliente. Nesse caso, os colaboradores são considerados consumidores da experiência de trabalho.

Veremos nos próximos tópicos o que são consideradas diretrizes do *Employee Experience design* e a importância de considerar o alinhamento de expectativas para projetar a experiência de trabalho.

EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN

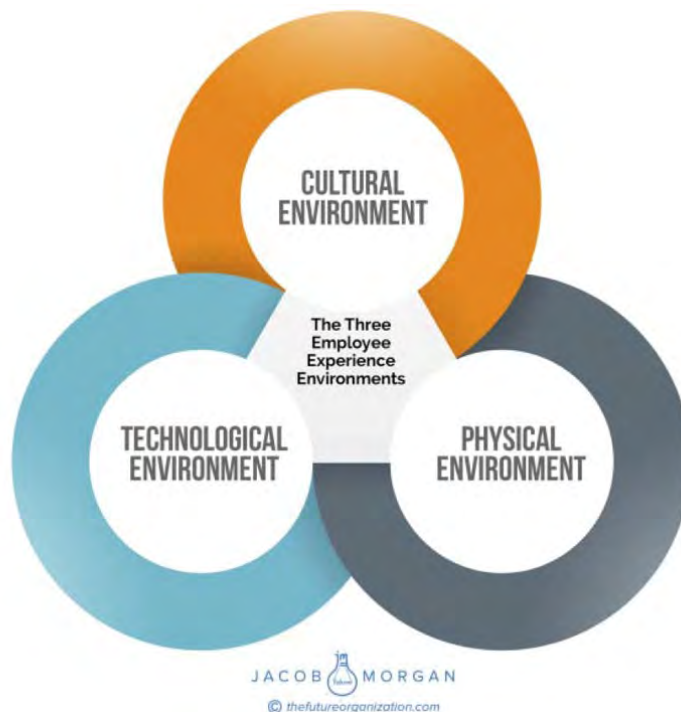
Ao longo da pesquisa, compreendemos que uma abordagem efetiva de *Employee Experience* não deve ser feita *para* os trabalhadores, mas sim *com* eles. É fundamental que as pessoas tenham voz e participem nas decisões sobre como passarão seus dias e horas de trabalho, pois, de acordo com Morgan (2017), os benefícios da empresa, difundidos como sendo um diferencial, nem sempre estão de acordo com os anseios e necessidades de seus trabalhadores. Há, portanto, um desalinhamento de expectativas que precisa ser superado a partir de uma construção coletiva da chamada experiência de trabalho. Talvez a inserção da participação dos trabalhadores no processo de decisão sobre *como* trabalhar seja a grande diferença em relação aos modelos anteriores.

A seguir, apresentamos as diretrizes de design apresentadas pelos autores que abordam o *Employee Experience*. Começando por Morgan (2017), o autor divide a experiência nas seguintes esferas: dimensão física, tecnológica e cultural. A partir delas devemos pesquisar e projetar a estratégia de EX.⁰³

03 Employee Experience (EX)

Além disso, o autor aponta algumas diretrizes que as organizações podem seguir para melhorar a experiência dentro dessas três dimensões. A primeira diretriz é ACE TECHNOLOGY, isto é, o ambiente de trabalho deve ter tecnologia disponível para todos, estar em nível competitivo com o que é oferecido no mercado e, principalmente, estar compatível com as atividades de trabalho a serem realizadas. A segunda é CELEBRATED CULTURE. De acordo com essa diretriz, as organizações precisam ser vistas positivamente pelas pessoas que nelas trabalham, os colaboradores devem ser genuinamente valorizados, os gestores devem ser enxergados como mentores e a empresa como um todo deve se dedicar à saúde e ao bem-estar dos seus trabalhadores. A terceira é COOL PHYSICAL SPACES. De acordo com essa diretriz, os espaços físicos precisam ser tão cuidadosamente projetados a ponto dos colaboradores se sentirem motivados a convidar amigos e familiares para conhecer o ambiente de trabalho; é preciso também oferecer diferentes espaços e modalidades de trabalho e atentar para que os valores organizacionais estejam refletidos na estrutura física da empresa.

Figura 2 – Dimensões do EX. Fonte: Morgan (2017).



Aqui, cabe levantar a reflexão de que a estrutura física é, hoje, insuficiente para definir toda esfera do ambiente empresarial. O teletrabalho, ou *home office*, é uma modalidade de trabalho que vem conquistando cada vez mais adeptos. Nesse sentido, é preciso pensar no ambiente físico como todas as interfaces de contato entre o trabalhador e a empresa, inclusive a sua própria residência.

Para Lesser (2016), as diretrizes de EX são: personalização, transparência, simplificação, autenticidade e capacidade de resposta organizacional. Em resumo, o autor sugere o seguinte passo a passo para projetar a experiência de trabalho: primeiro, tenha conhecimento sobre as pessoas através de pesquisas bem elaboradas; segundo, desenvolva soluções através do mapeamento de pontos de contato presentes nas três esferas de *Employee Experience* e, por último, faça protótipos e testes ágeis para recolher feedback. Vale ressaltar que é importante focar em ações menores e iterativas, ao invés de se ocupar com soluções custosas que demoram muito tempo.

Maylett e Wride (2017), por sua vez, trazem, como diretriz de EX, o alinhamento de expectativas, o cumprimento de contratos, a confiança e os seguintes atributos: Meaning (significado), Autonomy (autonomia), Growth (crescimento), Impact (impacto) e Connection (conexão). Já Plascoff (2017) sugere abraçar o pensamento expansivo e holístico, instigando a participação colaborativa e buscando meios de fazer a complexa experiência de trabalho ser mais tangível. Ao analisarmos os fatores e diretrizes apresentados até então, compreendemos que,

apesar de cada autor ter sua própria interpretação sobre o tema, o EX é sobre fazer o trabalho ser mais significativo, contribuindo para o alinhamento de expectativas e criando um ambiente de bem-estar.

As diretrizes de EX apresentadas nesta seção foram identificadas por meio do levantamento do estado da arte. No próximo tópico, abordaremos o que são as expectativas e aprofundaremos no entendimento sobre como elas podem influenciar a experiência de trabalho.

O ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS E A EXPERIÊNCIA DE TRABALHO

O alinhamento de expectativas desempenha um papel crucial para a experiência de trabalho. Nesse sentido, compreendemos que não adianta ter jogos e salas de relaxamento sofisticadas no ambiente profissional se as relações interpessoais não estão bem resolvidas e se as expectativas dos trabalhadores não estão sendo sequer consideradas. Afinal, o que são as expectativas? Expectativas se referem à percepção da probabilidade de um determinado comportamento levar a resultados individuais específicos; elas são moldadas pelas experiências que tivemos ao longo da vida, pelas pessoas ao nosso redor, pelas normas sociais e por nossa especialização profissional. (RING; VAN DE VEN, 1994; ROBINSON, 1996). De acordo com a nossa pesquisa, são duas as principais teorias que permeiam o campo das expectativas: a Teoria da Troca Social de Homans (1958) e a Teoria da Expectativa de Vroom (1964).

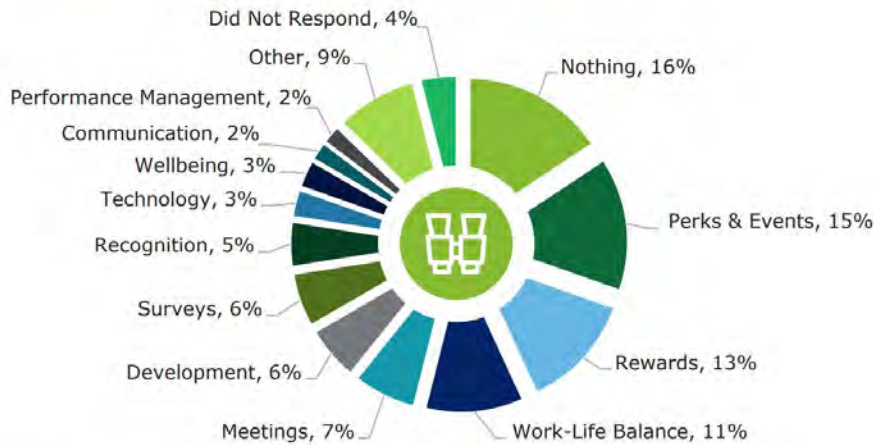
Toda relação, inclusive a profissional, gera um *gap* entre o que é esperado idealmente e a realidade. Levando em consideração que as experiências são pessoais, contextuais e intransferíveis (LARROSA, 2011), compreendemos que as expectativas de cada pessoa também são particulares. Nesse sentido, a falta de uma comunicação transparente entre a gestão e os trabalhadores, por exemplo, pode fazer com que se criem expectativas irreais ou que comprometam a relação de trabalho (MAYLETT; WRIDE, 2017). Entre a realidade e a expectativa, sempre haverá uma lacuna a ser preenchida, mas o desafio de pensar a expectativa como peça estruturadora da experiência de trabalho está em acompanhar e gerir as necessidades e anseios dos envolvidos no sistema profissional de modo constante e permanente.

Ainda sobre esse tópico, Pond et al (1984) apontam que a comunicação e o diálogo são práticas fundamentais para o alinhamento de expectativas e que esse alinhamento é um fator importante para fortalecer as relações no ambiente de trabalho. De acordo com Sijtsema (2007), o *match* nas expectativas está relacionado com uma maior satisfação em relação ao trabalho, ao aumento de produtividade e à redução dos índices de *turnover*. Já o desalinhamento de expectativas pode ser uma das grandes razões para o clima de conflito e, até mesmo, para o insucesso de organizações.

Apesar de todos os esforços para criar um ambiente mais “descolado” e “inovador”, são as expectativas não ditas e as necessidades não consideradas que fazem com que o engajamento perca força. Por isso, a comunicação e o alinhamento de expectativas são elementos fundamentais para o design de uma experiência de trabalho engajadora, posto que o atendimento dessas expectativas contribui significativamente para a avaliação e, até mesmo, para a manutenção da experiência de trabalho. Entende-se por essas vias que as organizações do futuro deverão acompanhar as expectativas e necessidades (profissionais e pessoais) de seus trabalhadores, seja utilizando tecnologias como *People Analytics* ou treinando gestores que incentivem o acontecimento de diálogos.

O gráfico abaixo retirado de uma pesquisa feita pela Deloitte sobre EX, representa o cenário que discutimos ao longo deste texto. Dos entrevistados, apenas 2% das pessoas responderam que suas organizações estão trabalhando ativamente no aspecto “comunicação”:

Employees Lack Insight into More Challenging Changes to Experience*



*Percentages represent surveyed respondents reporting on what their organizations are actively doing around workforce experience in noted areas, with "Nothing" (or no changes) being the most frequently perceived action. Respondents were queried in an online forum on workforce experience conducted on August 6, 2018. Responses were unprompted and open ended.

Source: Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2018.

Ainda conforme o gráfico acima, 16% das empresas não estão fazendo nenhum tipo de ação com o objetivo de melhorar a experiência do funcionário e a maioria das empresas entrevistadas estão focadas na promoção de recompensas e de eventos pontuais. Vale ressaltar que destacamos ao longo do texto a importância da pesquisa e da coleta de dados sobre os trabalhadores, mas, de acordo com o gráfico, apenas 6% das organizações entrevistadas estão aplicando algum tipo de pesquisa. Esse gráfico nos apresenta indícios de que ainda estamos com um baixo nível de maturidade em relação a utilização do *Employee Experience* como abordagem para construir uma experiência de trabalho mais significativa.

DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA

Figura 3 – Porcentagens das áreas em que as empresas estão trabalhando ativamente em relação à experiência do funcionário. Fonte: Bersin, Deloitte Consulting LLP (2018).

A dissertação de mestrado no programa de pós-graduação em Design, com ênfase em Artefatos Digitais, na Universidade Federal de Pernambuco, foi defendida e aprovada em outubro de 2020. A pesquisa tinha como objetivo gerar conhecimento sobre como uma jornada de design baseada na Comunicação Não-Violenta poderia

contribuir para o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional. Partimos do pressuposto teórico de que os estudos e práticas do psicólogo norte americano Marshall Rosenberg, na sua busca por modos menos violentos de resolver conflitos, poderiam ser uma boa ferramenta para promover o alinhamento de expectativas no ambiente de trabalho.

No decorrer da pesquisa apresentamos a importância da abordagem *Employee Experience*, identificamos alguns dos fatores que influenciam a experiência de trabalho e registramos boas práticas, além de aprendermos que a comunicação desempenha um papel fundamental para o alinhamento de expectativas. Para verificar o objetivo geral da pesquisa, realizamos um experimento com o método *role-playing*, que consistiu em uma simulação de uma conversa difícil entre um gestor e um integrante do seu time. Identificamos que ao inserir intervenções de Comunicação Não-Violenta na jornada de design, influenciando assim o processo de comunicação, obtivemos avaliações mais positivas das que as do grupo de controle.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalmente, neste artigo, compartilhamos aprendizados sobre a ideia e o contexto de *Employee Experience*, bem como sobre a desejável aproximação entre o trabalho e as aspirações pessoais. Ficou claro a partir da pesquisa que a comunicação e o alinhamento de expectativas são dois elementos chave para uma experiência de trabalho significativa. Em outras palavras, entendemos que não adianta ter uma sala de jogos, um tobogã no escritório e uma série de outros benefícios se o colaborador só gostaria de passar um pouco mais de

tempo com a sua família ou de ser reconhecido pelo trabalho que fez. Com essa leitura, convidamos os times de design e os profissionais do setor de pessoas a multiplicarem os esforços e olharem para as expectativas (reais) dos colaboradores na hora de pensar como será a experiência de trabalho oferecida.

É preciso ressaltar que ainda não se tem, na literatura especializada, dados expressivos sobre o impacto de trabalhar com *Employee Experience*, pois os estudos na área e as aplicações são muito recentes. No entanto encarar o *Employee Experience* como uma construção coletiva e colaborativa da experiência de trabalho é uma oportunidade para fortalecer os relacionamentos e para gerar engajamento nos complexos ambientes organizacionais. Muitas vezes, nem é preciso investir quantias extraordinárias de recursos para ser considerado um “*great place to work*”,⁰⁴ ter um chefe que te escuta e te valoriza pode ser a melhor certificação.

Nossa interpretação é de que o futuro das organizações passa pela criação de centros de pesquisa internos que trabalhem para entender as pessoas, seus comportamentos e as suas escolhas. Organizações como Cisco, IBM e Airbnb, por exemplo, já utilizam métodos abertos e colaborativos para coletar ideias junto aos trabalhadores sobre as formas de gestão, processos dentro da empresa, design do ambiente, benefícios e recompensas para conseguir construir experiências mais assertivas (LESSER, 2016). Em poucos anos, esperamos que essa seja uma realidade difundida para muito mais organizações ao redor do mundo.

04 Do inglês: “ótimo lugar para trabalhar” (traduzido pela autora).

REFERÊNCIAS

- BOSCH-SIJTSEMA, Petra. The Impact of Individual Expectations and Expectation Conflicts on Virtual Teams. *Group & Organization Management*, v. 32, n. 3, p. 358–88, jun. 2007. Crossref, doi:10.1177/1059601106286881.
- CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.
- HASSENZAHN, Marc et al. Designing moments of meaning and pleasure. Experience design and happiness. *International journal of design*, v. 7, n. 3, 2013.
- HOMANS, George C. Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000058>
- LARROSA, Jorge. Experiência e alteridade em educação. *Santa Cruz do Sul: Revista reflexão e ação*, v. 19, n. 2, p. 4-27, 2011.
- LESSER, Eric. *Designing Employee Experience: How a Unifying Approach Can Enhance Engagement and Productivity*. IBM, 2016. Disponível em: <<https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>>. Acesso em: 11 jul. 2021.
- MAYLETT, Tracy; WRIDE, Matthew. *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.
- MORGAN, Jacob. *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.
- PLASKOFF, Josh. Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, v. 16, n. 3, p. 136–41, jun. 2017. Crossref, doi:10.1108/SHR-12-2016-0108.
- POND III, Samuel B.; ARMENAKIS, Achilles A.; GREEN Samuel B. The importance of employee expectations in organizational diagnosis. *The Journal of applied behavioral science*, v. 20, n. 2, p. 167-180, 1984. Professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication.
- VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley, 1964.

