

unitedminds

Part of The Weber Shandwick Collective



Descobrimos uma ameaça sutil ao seu negócio: seu funcionário

Para manter a reputação em um mercado volátil, você precisa neutralizar o potencial sabotador.

Novos dados revelam como identificar esse funcionário e o que fazer.

Por: Emily Caruso, EVP da United Minds e Mark Richards, EVP da KRC Research.



O que é pior do que funcionários insatisfeitos?

Funcionários descontentes que colaboram.

Em um mercado volátil, a resiliência organizacional é mais importante do que nunca. Funcionários insatisfeitos e negligenciados podem intoxicar suas equipes, envenenar a cultura organizacional e reduzir a capacidade de desempenho. Em última análise, ao levar seus problemas (fundados e infundados) online para seguidores e potenciais contratantes, eles podem manchar a sua marca, afetando sua capacidade de competir.

Nenhuma organização está imune ao risco que os funcionários insatisfeitos apresentam. Nossos dados recentes de opinião pública mostram **que 34% dos funcionários se manifestaram internamente e 31% se manifestaram externamente** - inclusive nas mídias sociais - em oposição a uma posição ou ação tomada pela empresa.

Mas quem representa o maior risco?

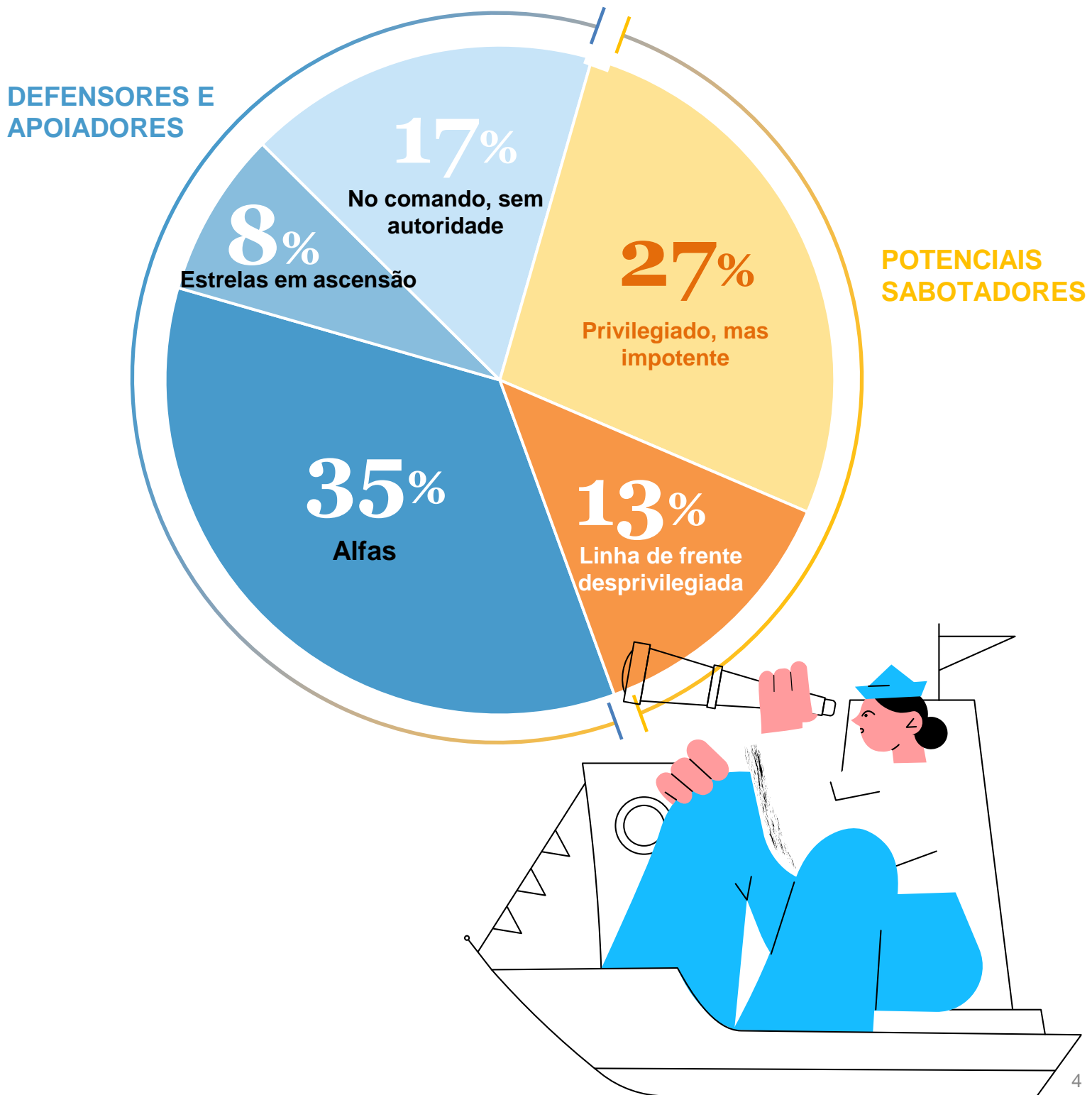
E o que os líderes podem fazer para lidar com a insatisfação?



Para descobrir, analisamos os dados de nosso estudo com 1.527 funcionários em tempo integral, que mede a satisfação com os esforços organizacionais relacionados à Diversidade, Equidade e Inclusão. Descobrimos que a satisfação em DE&I está altamente correlacionada com sentimentos de segurança e pertencimento e, finalmente, com a satisfação com a organização em geral.

Fizemos mais de 100 perguntas para entender as percepções dos funcionários sobre DE&I em suas empresas, abrangendo segurança psicológica, normas culturais, mentalidades e comportamentos (de equipes, gerentes e líderes), oportunidades de crescimento e avanço, compromisso organizacional, prevalência e resposta a incidentes. Esses dados nos ajudaram a criar um Índice DE&I no qual concluímos uma mistura de técnicas multivariadas para segmentar os participantes em cinco arquétipos reconhecíveis em quase todas as organizações - cada um definido pela semelhança da psicografia dos entrevistados (por exemplo, atitudes), comportamentos e dados demográficos.

Os **cinco arquétipos** de funcionários revelam não apenas quem tem mais probabilidade de representar uma ameaça para a organização, mas também, principalmente, o **porquê**.



5 ARQUÉTIPOS



Alfas

84 DE&I Pontuação do Índice

Desproporcionalmente masculino (**61%**) e branco (**80%**), os Alfas são os menos propensos a relatar assédio, discriminação ou tratamento injusto. A maioria (**93%**) se sente valorizada por sua equipe e se sente confortável em ter conversas francas com seu gerente (**97%**). Isso não é surpreendente, visto que **62%** são gerentes ou líderes.

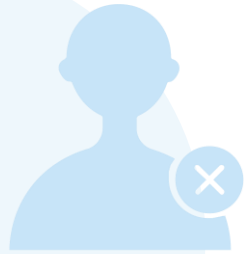


Estrelas em ascensão

76 DE&I Pontuação do Índice

Assim como os Alfas, as estrelas em ascensão são predominantemente brancos (**89%**) e estão em cargos de autoridade (**60%**). No entanto, as estrelas são mais jovens - **71%** são da geração Millennium contra **46%** dos alfas e são mais do que o dobro (**33%** contra **15%**) propensos em relatar ter sofrido assédio ou discriminação. De todos os cinco arquétipos de funcionários, estrelas são os mais instruídos, com mais probabilidade de identificar uma deficiência (**77%**), de se identificar como LGBTQIAP+ (**35%**) e de participar de um grupo de recursos para funcionários (**42%**).

5 ARQUÉTIPOS



No comando, mas sem autoridade

68 DE&I Pontuação do Índice

Composto por **17%** da força de trabalho, é o arquétipo mais diversificado. **32%** deles se identifica como hispânico, **29%** como asiático, **23%** como negro e **4%** como indígena. Quase um em cada cinco (**19%**) é imigrante ou membro de uma minoria cultural/religiosa. Esse arquétipo está em segundo lugar (**29%**), atrás das estrelas em ascensão, em membros de grupos de funcionários (ERG – Employee Resource Groups) e cerca de metade (**52%**) se identifica como gerente ou líder. Mesmo assim, cerca de metade se sentiu ofendida por ações de colegas (52%) ou linguagem (**48%**).



Privilegiado, mas impotente

67 DE&I Pontuação do Índice

Em muitos aspectos, esses funcionários se assemelham aos Alfas. Eles são predominantemente brancos (**90%**); muito poucos sofreram assédio (**7%**) ou discriminação (**14%**); e a maioria diz que é importante trabalhar para uma organização com tolerância zero. Mas eles diferem em três aspectos principais: são mais velhos (**70%** têm mais de 40 anos, o que os torna o grupo mais velho); menos escolarizados; e são quase duas vezes mais prováveis do que os Alfas de serem funcionários não assalariados que trabalham em setores de serviços ou comércio. Embora eles tenham uma pontuação semelhante ao grupo sem autoridade, detalhes revelam áreas de insatisfação: **45%** acreditam que suas perspectivas são incluídas na tomada de decisões e apenas um em cada quatro concorda fortemente que é capaz de contribuir com seu ponto de vista

5 ARQUÉTIPOS



Linha de frente desprivilegiada

42 DE&I Pontuação do Índice

Os Desprivilegiados são mais propensos a trabalhar em ambientes comerciais, industriais ou de loja, geralmente como contribuintes individuais (**65%**) e por hora (**60%**). Como os Impotentes, eles são mais velhos, com **63%** com mais de 40 anos. São mais propensos a relatar terem sofrido discriminação ou tratamento injusto no trabalho (**79%**) e a sentir desânimo com suas perspectivas: **81%** dizem que não recebem feedback construtivo e **63%** carecem de oportunidades para aprender, crescer e avançar. Cerca de metade não se sente aceito por ser quem é (**50%**) e sente que a liderança não se importa (**51%**). Menos de um em cada dez sente que pode expressar uma opinião ou argumento oposto (**8%**) ou pertencer a um grupo de funcionários – ERG (**7%**). Os menos propensos de qualquer grupo a se verem em sua organização pelo menos no próximo ano, a maioria **72%** não vê um futuro para si mesmos em sua organização, apesar de **51%** estarem no cargo há mais de 11 anos.

A boa notícia:

quase seis em cada 10 funcionários podem ser considerados defensores de sua organização.



A má notícia:

outros quatro em cada 10 funcionários estão insatisfeitos e não têm medo de dizê-lo.





O maior preditivo de insatisfação?

Sentir-se isolado e desconhecido.

O fato dos Alfas - em sua maioria homens brancos com autoridade - serem o arquétipo de funcionário menos propenso a guardar rancor, muito menos ir a público com isso, não é surpreendente. Entretanto, foi interessante verificar que deficiência, orientação sexual, raça ou etnia não são particularmente preditivos de insatisfação.

Na verdade, o que a segmentação revela é o **impacto notável que a inclusão exerce sobre as atitudes e comportamentos dos funcionários**. Os menos satisfeitos se sentem, esmagadoramente, nem ouvidos nem vistos. Eles são os mais propensos a se sentirem excluídos das interações com colegas de trabalho; desconfortáveis conversando com seu gerente; ou que estão operando fora da cultura. Eles são os mais propensos a perceber a liderança como indiferente à dinâmica do local de trabalho, sem vontade de entreter pontos de vista diferentes dos seus e não investem em tornar a organização mais diversificada, equitativa e inclusiva.

Criando conexões: Uma oportunidade compartilhada

Claramente, fazer com que colaboradores individuais – tanto os Desprivilegiados quanto os Impotentes – se sintam parte integrante da comunidade ajudaria muito a neutralizar suas desilusões. Mas, embora o RH tenha um papel importante para isso, a inclusão exige o comprometimento e o envolvimento de funcionários de todos os segmentos.

Listamos algumas ações que os líderes podem tomar para encorajar cada segmento de funcionários e maximizar a satisfação de todos e minimizar o risco para a marca:

Arquétipo	Prioridade para engajamento	Como fazer
ALFAS	Promova uma cultura de "falar"	Crie espaços para todos os funcionários compartilharem – com segurança e frequência - sugestões sobre como melhorar a cultura e os negócios da organização. Comunique ações tomadas como resultado dessa abertura coletiva. Considere incentivar o envolvimento com competições de inovação, com recompensas como reuniões com a liderança, reconhecimento público ou uma tarefa de alta visibilidade. Possibilite uma mudança do Alfa para um Empático, ensinando e recompensando conversas abertas e escuta ativa.
ESTRELA EM ASCENSÃO	Patrocine talentos que não se parecem com você	O status de minoritário prevê quem é mais provável que se sinta paralisado. Diversifique o pipeline de liderança, ajudando a mobilizar o gerenciamento mais representativo. Dê atribuições estendidas, forneça o suporte necessário para ter sucesso e visibilidade.
NO COMANDO, SEM AUTORIDADE	Abra um diálogo com colaboradores individuais	Sinalize interesse em pontos de vista além dos seus. Aproveite as oportunidades para transmitir como e por quê a contribuição de cada pessoa é importante para a missão. Procure maneiras de conectar subordinados aos recursos que os ajudarão a contribuir com seu melhor trabalho. Encontre-se regularmente para fornecer feedback construtivo que permitirá o aprendizado e crescimento contínuos.
PRIVILEGIADO, MAS IMPOTENTE	Ouçã e aprenda	Estabilidade mais longas e envolvimento mais direto com clientes e/ou produtos podem tornar esse grupo de trabalhadores da linha de frente uma riqueza de conhecimentos e ideias. Aumente o engajamento e a percepção, incorporando maneiras de solicitar ativamente informações sobre estratégia de negócios e processos de planejamento regulares, incluindo pesquisas, grupos focais e entrevistas. Capture e compartilhe os aprendizados-chave, bem como o impacto dessas conversas.
LINHA DE FRENTE DESPRIVILEGIADA	Crie mais pontos de conexão para coletar e envolver	Desde anúncios de bate-papo a postagens em mídia social, encontre maneiras para colegas de trabalho, clientes, vendedores, gerentes, líderes e membros da comunidade em geral se conectarem e reconhecerem os colegas de trabalho por suas contribuições.



Há uma poderosa solução que apareceu na pesquisa. Nos cinco arquétipos de funcionários, descobrimos que aqueles que participam de ERGs (Grupo de Recursos para Funcionários), embora mais propensos a experimentar maus-tratos, também têm maior probabilidade de se sentirem satisfeitos em geral com sua organização. A intolerância deve sempre ser objetiva, mas para aqueles que tiveram uma experiência negativa, a comunidade, ao que parece, pode fornecer um antídoto. Embora as organizações precisem fazer o importante trabalho contínuo de melhorar a experiência de seus funcionários, facilitar o pertencimento, a visibilidade e a voz para uma comunidade de trabalho é um primeiro passo comprovado.



METODOLOGIA

A United Minds fez uma parceria com a KRC Research para realizar uma pesquisa com 1.527 funcionários em período integral em grandes empresas de três países: Canadá, Estados Unidos e Reino Unido. A amostra final foi ponderada em cada país para ser demograficamente representativa da população trabalhadora. Esta pesquisa fornece dados robustos de benchmarking para a força de trabalho nos três países, em todas as indústrias, assim como referências no nível do setor para os setores de tecnologia, saúde e serviços financeiros.

A segmentação do índice DE&I foi desenvolvida pela pesquisa da KRC usando técnicas multivariadas. Compreende as 30 questões que se mostraram mais preditivas de satisfação em DE&I e que se alinham a quatro domínios: experiência individual, cultura e interações, tom e comportamento de gerente, e liderança e comprometimento organizacional. Esse índice de Diversidade, Equidade e Inclusão pode ser usado para comparar o desempenho organizacional com base nas percepções dos funcionários.



Conheça outros materiais de estudo desenvolvidos pela United Minds:

