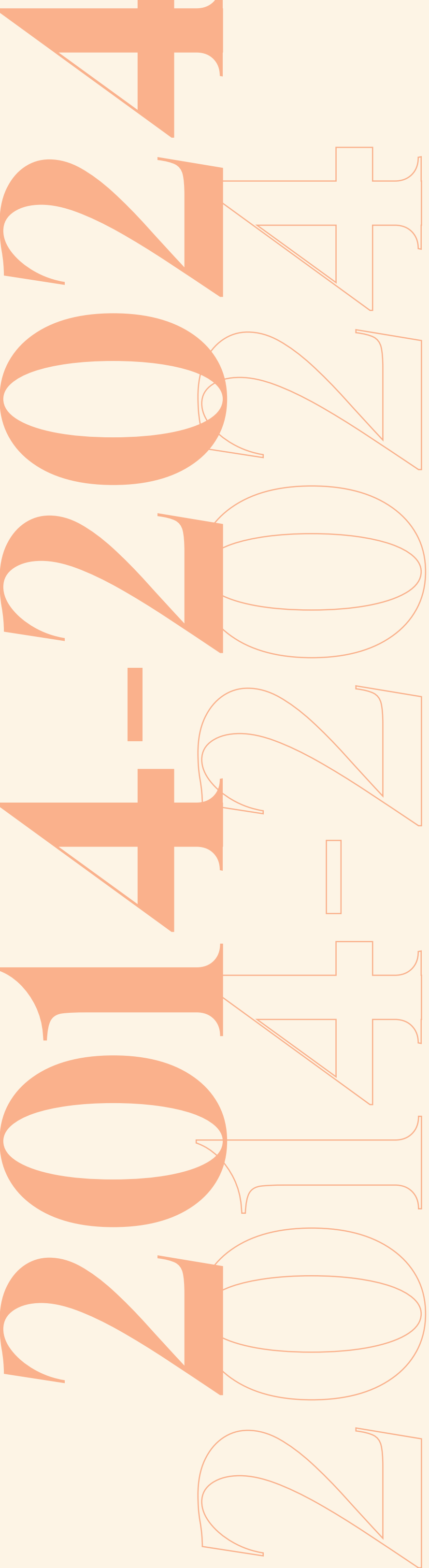


Employees Rising

10 anos depois

Uma pesquisa
sobre as novas
relações e
expectativas das
pessoas
colaboradoras

POR UNITED MINDS



Em 2014, a United Minds descobriu pela primeira vez uma importante tendência global na reputação da marca: funcionários em países de todo o mundo estavam — espontaneamente — falando em nome das suas organizações por meio de suas redes sociais.

Em 2017, observamos que o equilíbrio do advocacy (“defesa”) dos colaboradores se deslocou para o ativismo dos profissionais. Isso foi alimentado por uma lacuna entre aquilo que a empresa apresentava sobre si mesma externamente e a real experiência de se trabalhar lá.

No meio da convulsão global em 2021, descobrimos que os funcionários procuravam por um propósito e o poder de causar impacto no local de trabalho. Essas descobertas apareceram em nosso primeiro estudo, *Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism* (2014), em nosso estudo de acompanhamento, *The Employer Brand Credibility Gap: Bridging the Divide* (2017) e também no estudo *The Contribution Effect* (2021).

Estimulados pelas conclusões desses estudos, verificamos novamente o estado do ativismo dos colaboradores, desde os níveis atuais de envolvimento até as perspectivas sobre liderança. As nossas descobertas abrangem 14 países em seis continentes, incluindo o Brasil.

O que descobrimos irá surpreendê-lo. Provavelmente também deixará todos os empregadores se questionando como podem recalibrar os esforços de envolvimento dos colaboradores para que obtenham valor e gerem o máximo de impacto na satisfação, na retenção, na produtividade e na defesa de direitos dos profissionais.

Obrigado por ler – estamos ansiosos para participar de uma discussão atenciosa (e animada!) com você.

Kate Bullinger
Chief Executive Officer
United Minds

É impossível listar as mudanças na dinâmica da jornada de experiência do colaborador na última década e ignorar o jeito pelo qual a pandemia de covid-19 remodelou as relações de trabalho. Essas transformações incluem modelos de trabalho remoto e híbrido, uma força de trabalho de quatro gerações, a Grande Resignação (Great Resignation), conflitos sobre questões sociais, iniciativas de inclusão, inteligência artificial e outros avanços tecnológicos, entre outros.

No entanto, apesar de tudo, nosso mais recente estudo global revela que os colaboradores de hoje estão... felizes. De fato, a satisfação das pessoas e as percepções positivas do local de trabalho estão em alta em todos os setores. Entre os quase 40 fatores que monitoramos em estudos anteriores, não houve um único declínio. Novas abordagens tiveram um feedback igualmente positivo.

O que isso significa?

Não é difícil relacionar o aumento positivo na experiência do colaborador às importantes prioridades do empregador relacionadas à covid-19. Nossa pesquisa de mercado dos últimos quatro anos - que teve início em março de 2020 - demonstrou avanços rápidos no engajamento dos colaboradores, desde a introdução em larga escala de programas regulares de escuta com foco em uma liderança mais empática e inclusiva até políticas que apoiam flexibilidade, saúde mental e segurança. E os profissionais perceberam.

Eles estão nos dizendo que os locais de trabalho são mais transparentes e solidários e os líderes estão mais conectados e sintonizados. Até a estabilidade está melhorando - tudo isso leva a mais investimento das pessoas em seu trabalho e na empresa na qual trabalham.

Mas os empregadores devem fazer mais para garantir a vitória.

A defesa da marca pelos colaboradores está em baixa. Na verdade, está muito baixa. A retenção de colaboradores também foi afetada. O desejo por atuação entre eles também está aumentando.

Portanto, embora tenham sido obtidos ganhos nos últimos 10 anos para melhorar a experiência no local de trabalho, esses ganhos se tornaram uma aposta em vez de uma vantagem competitiva no mercado de talentos. O motivo? A maioria dos colaboradores de hoje mudou os objetivos mais uma vez e está redefinindo o significado de "trabalho" para eles.

Colaborando
para garantir
o futuro



O que um empregador da atualidade deve fazer?

Na próxima década, os líderes de organizações de alto desempenho deverão novamente elevar o nível do seu papel como agentes de mudança para acompanhar o ritmo de uma força de trabalho que parece estar se reinventando a cada dia.

Como?—

Com a evolução das expectativas relacionadas à defesa de interesses, ativismo e atuação.

Incluído neste relatório

Neste relatório, exploramos uma década de tendências relevantes que abrangem a experiência do colaborador e os valores organizacionais até o papel da liderança e a crescente importância da reputação. Nós também compartilhamos os dados e insights recentes sobre a influência crescente da atuação, sobre ativismo dos profissionais e sobre Geração Z.

Achado #1

PÁG 6

Os profissionais estão relatando experiências notavelmente boas no local de trabalho, categorizadas por:

- Locais de trabalho mais transparentes e solidários;
- Liderança cada vez mais conectada e em sintonia;
- Estabilidade (ligeiramente) melhorada;
- Aumento do entusiasmo dos colaboradores.

Achado #2

PÁG 15

O aumento das expectativas na força de trabalho está se tornando evidente, categorizadas por:

- Diminuição da defesa de marca pelos colaboradores;
- Abertura para novas oportunidades;
- O efeito amplificador da Geração Z;
- Atuação emergente dos profissionais.

Achado #3

PÁG 23

Líderes experientes aproveitarão o poder dos colaboradores, criando valor tanto para a organização quanto para os seus profissionais, com foco em:

- Aumentar a satisfação;
- Aumentar a retenção;
- Inspirar a defesa de interesses;
- Melhorar a produtividade.

Uma experiência extraordinariamente boa

Apesar de um quase ensurdecido crescimento dos movimentos de Great Resignation ("Grande Demissão"), Quiet Quitting ("Demissão Silenciosa") e Quick Quitting ("Demissão Rápida"), a maioria incontestável dos entrevistados da pesquisa estão satisfeitos com seus empregos. Seis em cada 10 ou mais profissionais concordam ou concordam fortemente com cada uma das mais de 50 declarações positivas sobre sua experiência pessoal e seu empregador.

Para as perguntas rastreadas entre 2014 e 2024, as percepções das pessoas foram mais altas em todas as categorias, em uma média de seis pontos. Ao analisar exclusivamente os profissionais que concordam - uma média de três em cada 10 profissionais - também observamos um impulso positivo, embora mais modesto, com aumentos de três pontos.

Mais notavelmente, os colaboradores estão relatando mais apoio e transparência de seus locais de trabalho, líderes mais sintonizados e conectados e (ligeiramente) estabilidade maior.

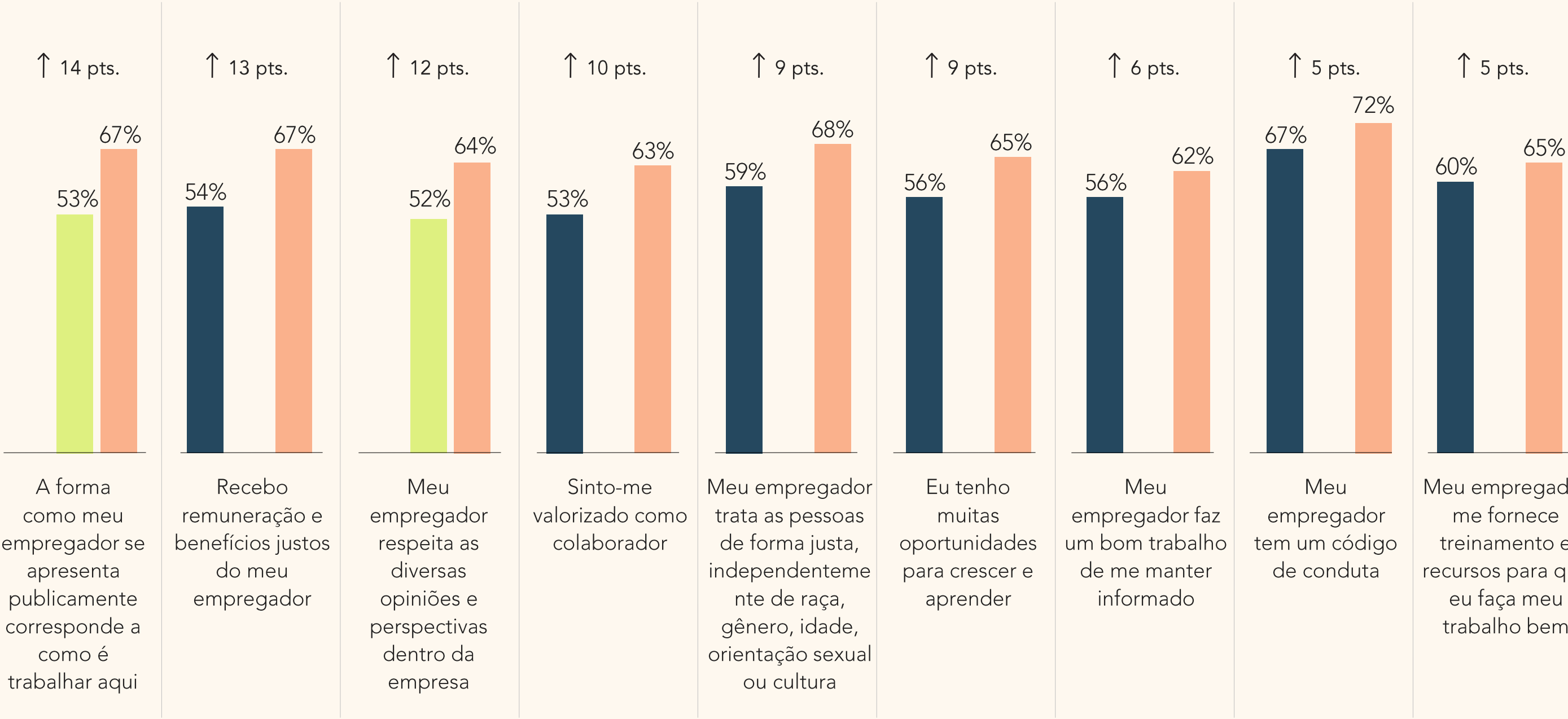
Embora todas essas tendências

sejam indicadores muito encorajadores do resultado do foco na melhoria da experiência e engajamento dos colaboradores, é importante lembrar que essas são médias. Há alguns grupos de profissionais que relatam níveis ainda mais altos de concordância, assim como há pessoas que continuam a ter dificuldades. Compreender quem dentro da sua organização está prosperando - e quem está tendo dificuldades (provavelmente seus gerentes intermediários, como você verá na pág. 14) - ajudará a elevar todos os níveis.

Locais de trabalho mais solidários e transparentes

Em geral, os colaboradores relatam sentir altos níveis de apoio de seu empregador. Pagamento e benefícios justos, respeito a opiniões diversas e sentimento de valorização obtiveram algumas das principais melhorias de mais de 10% desde o primeiro ano registrado até 2024.

As organizações também estão claramente cumprindo o padrão elevado de transparência e confiança, e a lacuna de credibilidade da marca observada em 2017 está diminuindo. Para 67% dos profissionais - uma melhora em relação a 53% em 2017 - foi alcançado um alinhamento entre a forma como as organizações se retratam publicamente e a experiência cotidiana de trabalho na empresa.



Ambiente de trabalho mais acolhedor

Nossa pesquisa também mostra que os empregadores estão se comunicando bem com as pessoas. Duas em cada três pessoas concordam que seus empregadores fazem um bom trabalho para mantê-los informados, confiam em suas comunicações e as recebem essas de formas que funcionam para eles.

Então, provavelmente não é coincidência que as novas perguntas apontem para a existência de fortes culturas organizacionais, com uma maioria de colaboradores (sete em cada 10) concordando com isso:

As pessoas em meu trabalho tratam umas às outras com civilidade e respeito (71%)

Meu empregador não tolera discriminação, microagressão ou assédio (71%)

Posso ser completamente eu mesmo no trabalho (70%)

Nossa visão

Historicamente considerada "mais suave" - ou mais uma arte do que uma ciência -, a cultura organizacional está ganhando reconhecimento como um ecossistema dinâmico de suposições e comportamentos coletivos que influenciam a forma como o trabalho é realizado. A cultura provou ser a ligação entre a intenção estratégica de criar valor e a capacidade de execução de uma organização.

É uma variável orientada pelo ser humano que afeta o desempenho dos negócios e a experiência do colaborador. Como tal, requer cultivo constante por meio de insumos. A maioria das organizações, sem dúvida, fez progressos na criação de uma cultura em que os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e informados, e recebem os recursos e o treinamento necessários para darem o melhor de si.

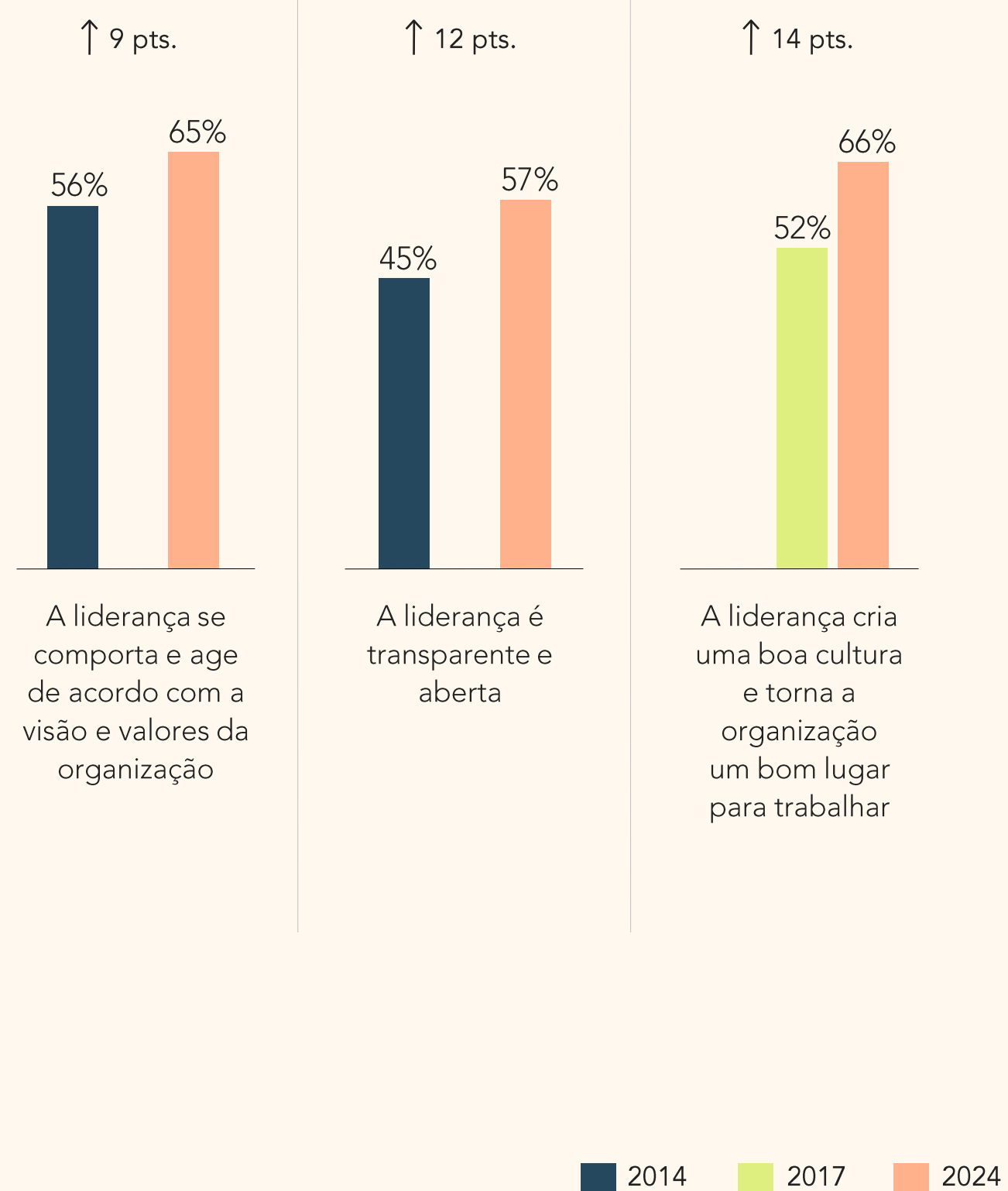


Liderança cada vez mais conectada e sintonizada

Nos últimos 10 anos, os líderes intensificaram seu foco nos colaboradores e no local de trabalho.

Durante esse período - que nós da United Minds caracterizamos como a época de maior exercício de gerenciamento de mudanças vivenciado pelos líderes em suas carreiras -, muitos gestores e gestoras foram forçados a repensar o local de trabalho de uma forma nunca vista antes, acelerando avanços que, de outra forma, poderiam ter demorado muitos anos para serem feitos.

Por sua vez, descobrimos que os colaboradores abraçam suas lideranças por criarem boas culturas, serem transparentes e viverem os valores organizacionais.



Em 2024, aprofundamos nosso olhar para entender como os líderes estão obtendo esses ganhos e identificamos que a maioria (pelo menos seis em 10) concorda:

A liderança em minha organização trabalha para fazer com que todos se sintam incluídos e respeitados (65%)

A liderança trabalha para alinhar pontos de vista e criar uma visão compartilhada para o futuro (62%)

A liderança motiva os profissionais a fazerem o seu melhor trabalho (60%)

Esses resultados indicam que os profissionais estão observando atentamente seus líderes e acompanhando o desempenho deles. Também que a liderança, em geral, está atendendo às crescentes expectativas dos colaboradores e exercendo uma influência positiva em toda a organização



Nossa visão

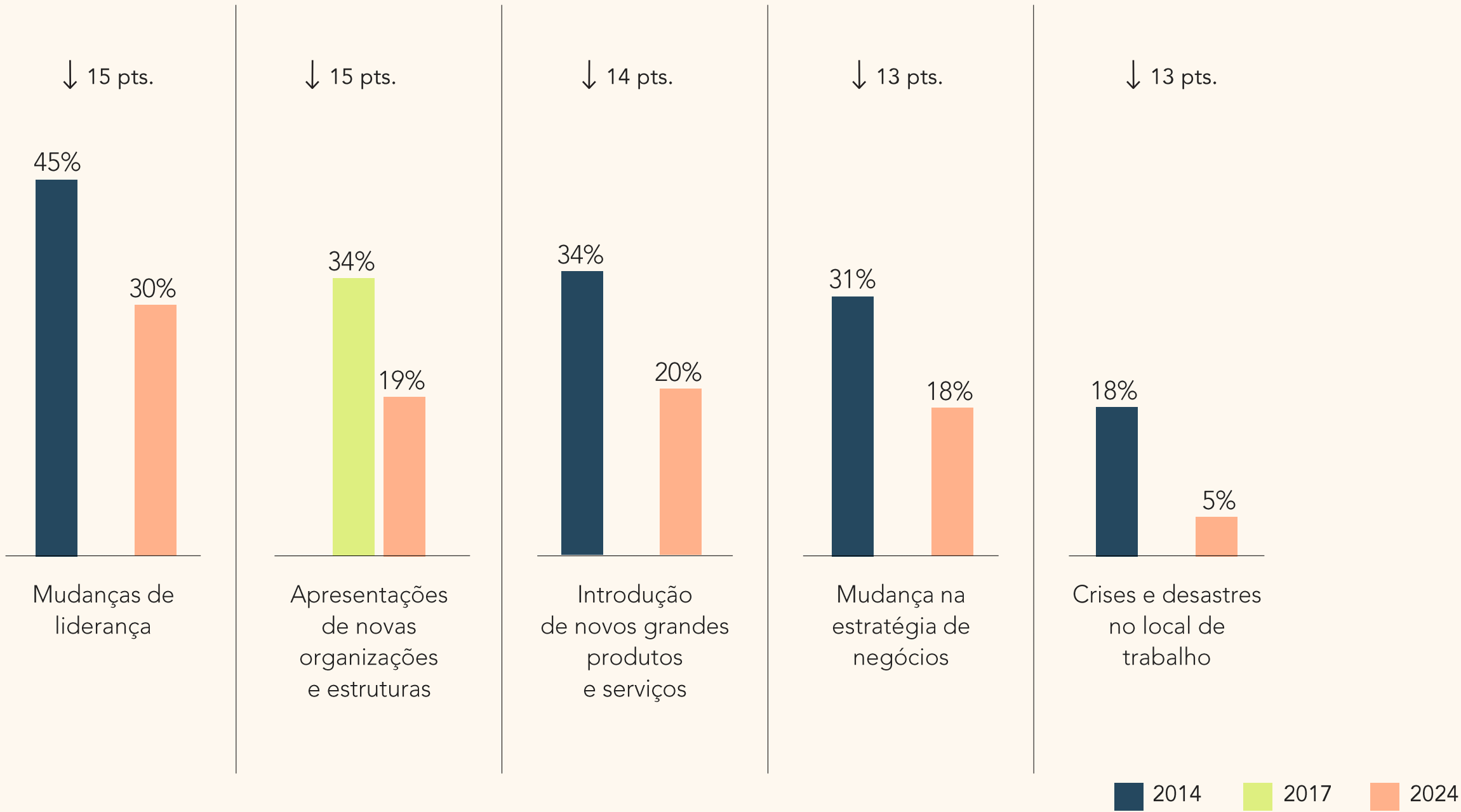
Nos últimos 10 anos, os líderes ouviram a mensagem de que precisam ser modelos para a cultura e os valores que desejam que os outros compartilhem. Embora ainda haja muito trabalho a ser feito, está claro que cada vez mais líderes entendem que precisam se concentrar tanto em como a organização funciona quanto no que ela oferece.

É provável que um aspecto geracional também tenha influenciado essa descoberta. À medida que os líderes da geração Boomer deixam o local de trabalho, eles são substituídos pela geração X e pelos Millennials que, pesquisas sugerem, sempre estiveram mais sintonizados com as necessidades dos profissionais e com a necessidade de uma cultura inclusiva no local de trabalho. Esperamos que essa tendência continue.

Estabilidade (ligeiramente) maior

Os colaboradores relatam que houve (ligeiramente) menos volatilidade e mais estabilidade em suas organizações: 78% vivenciaram um evento de mudança em 2024, consideravelmente menos do que os 84% em 2014. Isso ocorre apesar da adição de nove categorias de disrupção para os participantes da pesquisa escolherem ao longo do período de 10 anos.

Eventos com as maiores quedas:



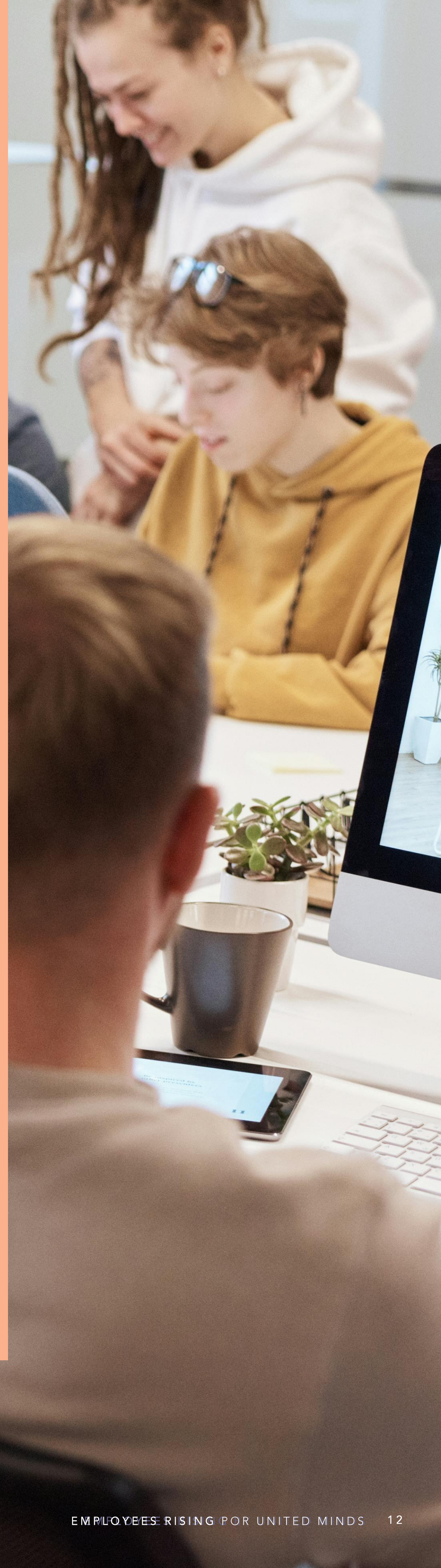
As demissões são a categoria de evento que permanece mais consistente. 21% das pessoas relatam ter passado por uma demissão no ano passado, em comparação com 20% em 2014.

Nossa visão

Cada vez mais, as organizações estão adotando uma abordagem ágil para a mudança e a estratégia de código aberto (open-sourcing). Elas também estão envolvendo os profissionais na definição da forma como a mudança deve ocorrer.

Se uma organização for mais tradicionalmente hierárquica, essas abordagens exigirão um grau mais alto de mudança de mentalidade: evitar a visão de cima para baixo em favor da colaboração, criar líderes inclusivos em todos os níveis e compartilhar a responsabilidade. Além de reduzir parte do estigma da mudança, dando aos profissionais um papel, a abordagem ágil também pode ajudar a construir uma força mais centrada no cliente, convidando a um rápido feedback da linha de frente.

Com essa abordagem, os líderes mantêm seu importante papel, embora, em vez de impor mudanças a partir do topo, passam a ser "parceiros capacitadores" que removem as barreiras do progresso. Quando bem-feita, a mudança ágil alcança os resultados mais rapidamente, de modo que as recompensas possam ser colhidas mais cedo. Outro benefício é em relação aos profissionais: antes cansados da mudança, eles se tornam campeões vitais da transformação, recém-energizados e com um senso de propósito e propriedade.



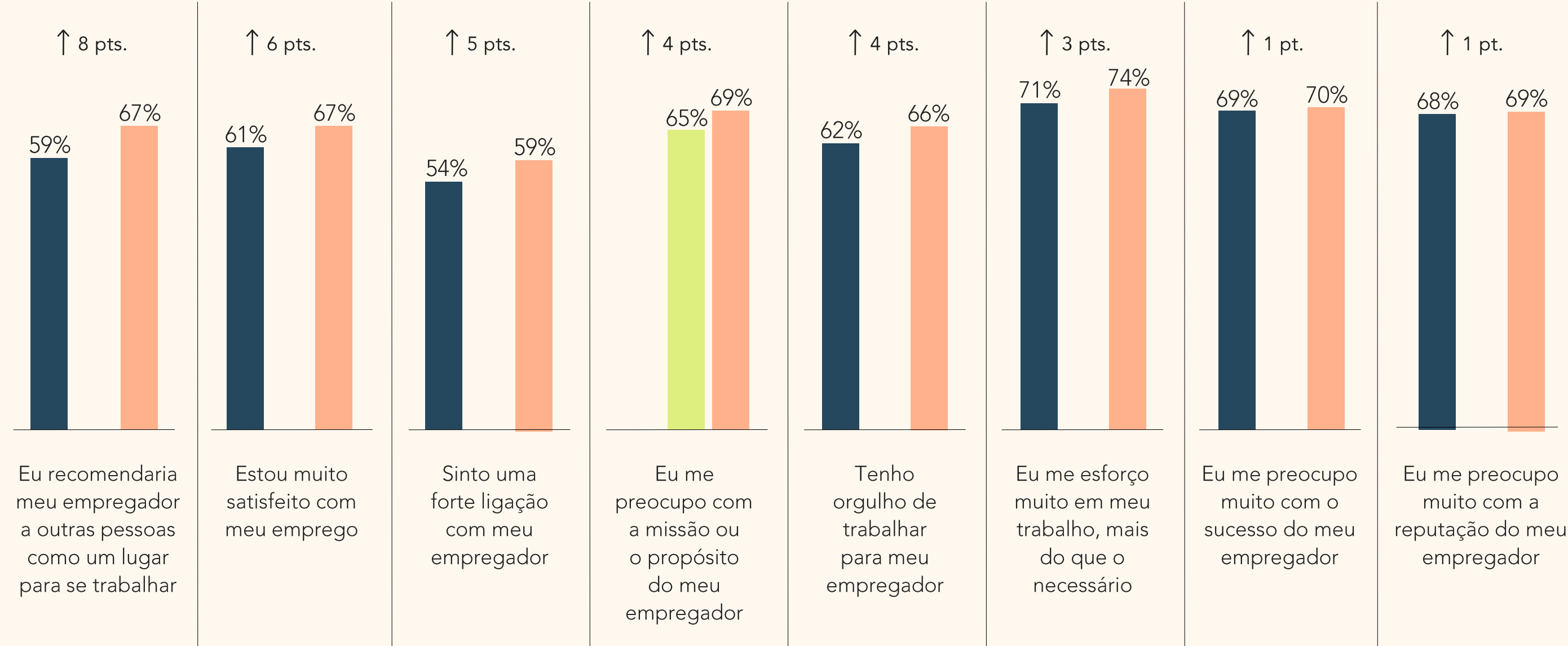
Crescimento do entusiasmo dos profissionais

Com locais de trabalho mais favoráveis, líderes conectados e estabilidade, não é de surpreender que os profissionais também relatem estar mais ou igualmente investidos em suas funções e local de trabalho. Entretanto, esses indicadores ficam atrás dos ganhos observados em outras categorias.

De forma encorajadora, 67% afirmam estar "muito satisfeitos", o que representa um aumento mensurável em relação aos 61% registrados em 2014. Aumentos mais impressionantes podem ser encontrados na conexão, no cuidado e no orgulho que os colaboradores sentem em seu local de trabalho.

Essas melhorias superam os sentimentos: 74% relatam que estão indo além, em comparação com 71% em 2014.

Um dado inesperado: os colaboradores estarem mais propensos a recomendar seu empregador em comparação com anos anteriores. Alguns dos setores que apresentam os níveis mais altos de esgotamento têm mais probabilidade de concordar com essa afirmação, talvez porque gostariam que suas organizações trouxessem reforços.



Novas perguntas mostram que 66% dos colaboradores concordam que tanto seu empregador quanto seus colegas estão no caminho para alcançar o sucesso juntos e que eles têm um gerente que ouve e está comprometido com seu sucesso.



Nossa visão

Existem diferenças na experiência dependendo do nível organizacional. Quem são os colaboradores que sofrem mais? Gerentes intermediários.

Profissionais com cargos que incluem diretor, gerente geral ou regional e chefe de função ou projeto são os menos propensos a concordarem fortemente com os motivadores e relatam satisfação e conexão especialmente baixas. Muitos nesta categoria são solicitados para serem líderes em áreas para as quais não foram treinados, como navegar em ambientes híbridos e orientar os profissionais não apenas na entrega de resultados de negócios, mas também em seu bem-estar e segurança psicológica.

Muitas vezes chamado de “frozen middle” (“meio congelado”), esse grupo é conhecido por ser difícil de alcançar e influenciar, mas focar em engajá-los traz grandes benefícios. Nossa pesquisa mostra que os gerentes e seus parceiros são as duas fontes de informação mais confiáveis. Além disso, o levantamento revela que os profissionais que têm gerentes que os ouvem e estão comprometidos com seu sucesso têm, em média, 3,3 vezes mais probabilidade de concordar com os 50 fatores medidos da experiência do colaborador e são 58% menos propensos a querer deixar o emprego no dia seguinte em comparação com os que não têm esse tipo de suporte.

formação
e confiáveis

Aumento das expectativas da força de trabalho

Avanços no engajamento dos profissionais, satisfação no trabalho e lealdade têm infundido os locais de trabalho com um aumento inesperado e muito bem-vindo na motivação e produtividade - e na admiração pelos líderes pela maioria dos profissionais ao redor do mundo. A crescente inquietação no trabalho e a queda na defesa de marca pelos colaboradores são dois pontos que estão pesando muito nas conquistas da última década - e agora estão na mente dos líderes. As expectativas e o ativismo dos Millennials e, em particular, da Geração Z em questões sociais adicionam outra camada de cautela que confunde o que de outra forma seria uma perspectiva mais clara e positiva.

É importante lembrar que, embora cada tendência possa ser refletida dentro da sua organização, provavelmente há uma camada adicional de contexto necessária para determinar se a razão por trás dessa descoberta é algo que deve ser abordado dentro da sua própria cultura.

Por exemplo, na página 18, compartilhamos que 40% dos colaboradores mudariam de emprego amanhã se pudessem (mais do que há 10 anos, quando as condições de trabalho eram menos satisfatórias). As razões por trás dessa descoberta podem ser um fator na redefinição da relação dos colaboradores de hoje com o trabalho e, portanto, seu compromisso com um empregador.

Ao investigar

a motivação por trás do aumento da rotatividade dentro do contexto de sua própria organização, você pode descobrir se os talentos dispostos a sair tão facilmente são aqueles que você não se importaria de perder ou aqueles que são fundamentais para o seu sucesso. É claro que o próximo passo é determinar como você pode evoluir ainda mais a sua cultura, capacidades de liderança ou experiência do colaborador para incentivar mais pessoas a permanecer, crescer e prosperar com você.

Declínio na defesa da marca pelos colaboradores

Além da execução das responsabilidades diárias, a defesa das suas organizações é uma das formas que os colaboradores podem criar impacto positivo. Seu conhecimento institucional, autenticidade, acessibilidade e redes sociais robustas podem amplificar marcas, aumentar a moral, fortalecer o desempenho e reforçar a credibilidade instantaneamente.

Infelizmente, houve uma queda significativa no número de defensores das marcas na última década. Notavelmente, há menos pessoas que:

Recomendaram o empregador como um ótimo lugar para trabalhar

2014 :

58%

2024 :

49%

Defenderam o empregador para outras pessoas

2014 :

49%

2024 :

37%

Ativamente encorajaram outros a comprar produtos ou serviços do seu empregador

2014 :

57%

2024 :

43%

Embora menos provável no geral, os colaboradores também estão mais propensos a se manifestarem contra seus empregadores em comparação a anos anteriores. Por exemplo, 17% desencorajaram outras pessoas a comprar produtos ou serviços da sua empresa (em comparação com 13% em 2014) e 19% instigaram seu empregador a tomar posição sobre uma questão social em comparação com 17% em 2017.

Novas questões mostram que 66% dos profissionais concordam que tanto seu empregador quanto seus colegas estão em um caminho para o sucesso conjunto e que possuem um gerente que escuta e está comprometido com seu sucesso.

Nossa visão

Embora os colaboradores sejam menos propensos a se manifestar, isso não significa que eles não esperam que a organização o faça. Um alto percentual de 67% dos profissionais acredita que seus líderes têm a responsabilidade de reconhecer questões sociais, mesmo aquelas sensíveis ou controversas. De acordo com os colaboradores:

Top 5 questões nas quais os empregadores devem se posicionar

Privacidade e proteção de dados de consumidores e profissionais (77%)

Direitos e igualdade salarial para homens e mulheres (76%)

Acesso à educação e treinamento em habilidades profissionais (75%)

Diversidade, equidade e inclusão (74%)

Acesso à saúde (68%)

Últimas 5 questões nas quais os empregadores devem se posicionar

Imigração, migração e refugiados (38%)

Terrorismo, guerra e violência (38%)

Autoritarismo e nacionalismo (40%)

Direitos de voto e democracia (43%)

Eleições livres e justas (46%)

Os líderes não precisam apenas estar atentos a essas questões no horizonte. Eles precisam olhar muito mais de perto: é para dentro de casa. Existe polarização dentro do local de trabalho e muitas de suas próprias pessoas provavelmente estarão em lados opostos de uma questão e/ou em desacordo com o que é importante para o negócio, incluindo outros stakeholders.

Entender essa dinâmica dos profissionais e ter um framework para abordar eventos conhecidos e desconhecidos pode melhorar ainda mais a reputação e evitar erros custosos.

Abertura para novas oportunidades

Mais desconcertante do que a diminuição na disposição dos profissionais para defender seu empregador, apesar dos ganhos significativos na experiência de trabalho, é a abertura deles em deixar um ambiente onde aparentemente estão prosperando. Em 2014, 35% dos profissionais mudariam de emprego amanhã, mas, em 2024, esse número subiu para preocupantes 40%. Quase metade (43%) se juntaria a um sindicato se tivesse a oportunidade.

No entanto, uma análise mais detalhada sobre quem está mais propenso a deixar o emprego é esclarecedora. Superficialmente, eles se parecem muito com outros profissionais. Eles relatam dedicar muito esforço ao trabalho e se preocupar com o sucesso e a reputação de seu empregador, embora uma porcentagem menor deles diga que seu empregador não tolera discriminação, microagressões ou assédio.

Na verdade, níveis mais altos (39%) relatam terem sido pessoalmente vítimas de tratamento antiético. Além disso, foram expostos a níveis avançados de mudança, como demissões e má gestão de liderança. Esses profissionais têm menos confiança em seu gerente direto e são menos propensos a concordar que sua liderança cria uma boa cultura e age de acordo com a visão e os valores da empresa. Por fim, dependem mais do boca a boca para obter informações.

Colaboradores menos comprometidos podem representar perigo para organizações que esperavam retornar aos níveis positivos de retenção de colaboradores, especialmente considerando o grande impacto que a inquietação causa no bem-estar das pessoas, na moral geral e na produtividade.



Nossa visão

A toxicidade no local de trabalho é uma questão crítica que todos os líderes devem priorizar e enfrentar. É o caminho certo a seguir e deve ser a expectativa mínima que os profissionais devem ter de seus empregadores.

As duas perguntas sobre experiência que retornam o menor nível de concordância, e alguns dos mais altos níveis de discordância, geram os mesmos resultados: 59% dos colaboradores concordam que seu empregador se preocupa com sua saúde física e mental e que a moral dos colaboradores é alta, enquanto 16% discordam.

Ainda mais preocupante é a taxa de incidência de comportamento antiético. Mais de um em cada quatro colaboradores (27%) relata ter experimentado comportamento antiético no local de trabalho, incluindo discriminação, falta de respeito, agressão ou sentimento de insegurança por quem são ou pelo que acreditam.

O efeito amplificador da Geração Z

Similar às gerações anteriores, muito tem sido escrito sobre como a Geração Z está ressignificando o trabalho. Em geral, as percepções identificadas em todas as populações de colaboradores são amplificadas nesse grupo - colaboradores com idades entre 18 e 27 anos em nosso conjunto de dados - incluindo:

Níveis comparativamente altos de engajamento, mas níveis mais baixos de entusiasmo, o que pode explicar por que a Geração Z é a mais propensa a considerar mudar de emprego amanhã;

Experiência geralmente positiva, com algumas áreas tendo espaço para melhorias, incluindo criar mais equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, comunicar o impacto social da empresa e promover uma melhor compreensão de como seu papel se relaciona com o sucesso da organização;

Sentimentos geralmente positivos em relação à liderança, incluindo dar crédito aos empregadores quando se trata de ser mantido informado, ser tratado de forma justa e ter recursos e oportunidades para ter sucesso;

De forma preocupante, uma incidência significativa de discriminação em comparação com a média dos profissionais, um problema que requer intervenção imediata do empregador;

Preferência por e-mail corporativo, reuniões de grupo presenciais, reuniões individuais presenciais e reuniões diretas com supervisores/gerentes para comunicações de trabalho.



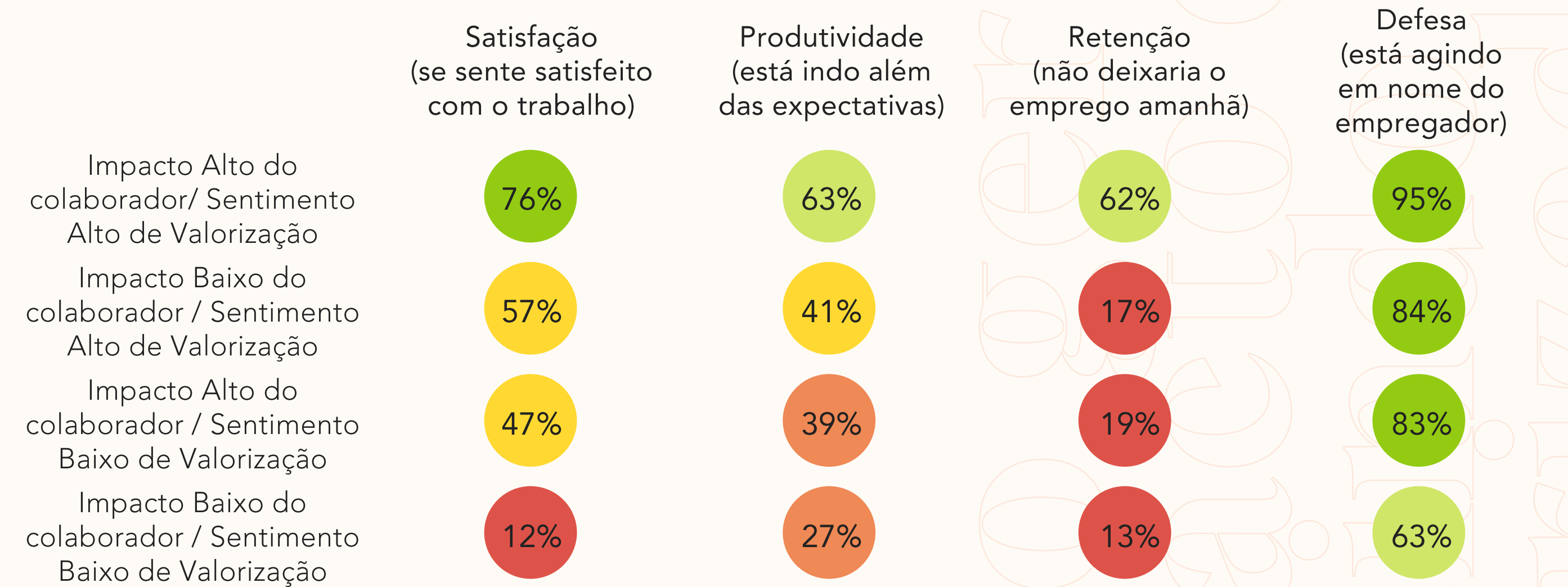
Os profissionais da Geração Z também são mais propensos a se sindicalizar do que a média dos profissionais. As organizações precisam estar preparadas para essa tendência emergente que pode perturbar seus locais de trabalho a curto e longo prazo.

Diante dessas descobertas, não seria surpreendente se o impacto da Geração Z na força de trabalho acelerasse o ritmo e a profundidade das mudanças, impulsionando ainda mais a ascensão da autonomia dos colaboradores.

Autonomia emergente dos colaboradores

A autonomia dos colaboradores é um dos temas empolgantes que identificamos em nossa pesquisa. Definimos como agência dos colaboradores a capacidade individual de agir de forma independente e tomar decisões dentro do escopo de suas responsabilidades no trabalho. Isso abrange a liberdade e o empoderamento concedidos aos profissionais para tomar iniciativa, fazer escolhas e contribuir para os objetivos da organização.

Pessoas com altos níveis de autonomia foram identificadas como aquelas que concordam que estão gerando impacto e, especialmente, se sentem valorizadas. Esse impacto se estende à compreensão de como seu papel contribui para o sucesso da organização e sua capacidade de afetar positivamente a experiência do cliente.



Enquanto muitos colaboradores relatam concordar em certa medida com pelo menos um desses critérios (76% entendem como sua função contribui, 74% podem causar um impacto positivo e 63% se sentem valorizados), apenas 13% concordam fortemente com os três. É essa combinação que gera valor para os empregadores.

Comparados aos profissionais com baixa autonomia, aqueles com alta autonomia têm uma probabilidade 3x maior de estarem muito satisfeitos, 2,1x mais produtivos, 4,2x mais propensos a permanecer com seu empregador e 1,4x mais propensos a defender seu empregador.



Pode-se esperar que a autonomia do profissional desempenhe um papel mais substancial no engajamento e na satisfação dos profissionais nos próximos anos. Dar a eles um senso mais profundo de propriedade sobre como desempenham seus papéis e construir seu senso de contribuição para a organização trará benefícios positivos. As organizações do futuro precisam projetar estruturas e políticas internas que concedam aos colaboradores autonomia sobre o que e como contribuem, aprofundando seu compromisso e lealdade no processo.

Aproveitando o poder da autonomia dos colaboradores

Profissionais altamente empoderados claramente trazem benefícios significativos para a organização, além de terem uma melhor experiência de trabalho. No entanto, a questão para os líderes é como podem cultivar da melhor forma um ambiente que impulse esses benefícios significativos.

Nossa pesquisa mostra que os líderes têm a oportunidade de se tornar ainda mais estratégicos na abordagem ao engajamento dos colaboradores e mais rigorosos na criação de ambientes de trabalho orientados em torno de metas críticas do negócio. Usando uma análise multifatorial, identificamos os principais impulsionadores de quatro métricas de talento acompanhadas pelas organizações:

Satisfação

Retenção

Defesa de Interesses

Produtividade

De maneira encorajadora

para cada métrica, ao invés de focar na melhoria de todos os 50 elementos da experiência, existem três ou quatro impulsionadores de valor que levam a esses resultados e, por sua vez, entregam valor aos colaboradores.

Indicadores de valor para os colaboradores

VALOR PARA O EMPREGADOR

Satisfação

Retenção

Defesa de Interesses

Produtividade

VALOR PARA OS COLABORADORES

- Aumento do sentimento de ser valorizado
 - Mais confiança na liderança
 - Melhor cultura organizacional
 - Maior moral e motivação
-
- Mais satisfação no trabalho
 - Comunicações empresariais mais eficazes
 - Aumento da confiança na gestão direta
 - Melhor tratamento
-
- Mais satisfação no trabalho
 - Melhor conexão e orgulho no CEO
 - Mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento
-
- Mais oportunidades de causar um impacto positivo
 - Aumento do orgulho na empresa
 - Gestores comprometidos com o sucesso dos colaboradores

Melhorando a satisfação

A satisfação no trabalho, um objetivo da maioria dos programas de engajamento dos colaboradores, é ainda mais crítica agora que foi identificada como um pré-requisito para a retenção e a defesa de marca. Para melhorar a satisfação, as organizações precisam focar em três pilares: aumentar o moral, a motivação e a confiança na liderança.

FATOR 01

Eu me sinto valorizado como colaborador

FATOR 02

A liderança cria uma boa cultura e torna a organização um bom lugar para trabalhar

FATOR 03

A moral entre meus colegas de trabalho é alta

FATOR 04

Eu me sinto motivado ou energizado para fazer meu melhor trabalho

Com base em nossos dados, a satisfação no trabalho já está em ascensão, subindo seis pontos de 61% em 2014 para 67% em 2024. No entanto, há espaço para melhoria, especialmente entre aqueles que concordam fortemente - apenas 31%.

Para garantir que sua cultura esteja promovendo alta satisfação, pergunte a si mesmo:

Reconheço regularmente as contribuições individuais e em equipe ao fornecer, por exemplo, experiências e oportunidades significativas?

Tenho certeza de que a missão, visão e valores organizacionais estão alinhados e são conhecidos e vividos?

Existe um forte alinhamento em toda a organização, com poucos - se houver algum - silos?

Todos os meus colaboradores têm - e estão cientes dos - caminhos de carreira significativos e oportunidades de melhoria?

Aumentando a retenção

Além da satisfação no trabalho, a retenção de talentos resulta de comunicações organizacionais mais eficazes, aumento da confiança na gestão direta e uma melhor experiência no local de trabalho. Melhorar a retenção é especialmente importante para organizações com talentos altamente especializados, custos significativos de substituição e sistemas e processos complexos e/ou regulamentados. Também é uma prioridade durante eventos de mudança.

FATOR 01

Confio nas comunicações da minha empresa

FATOR 02

Confio no meu gerente direto ou supervisor

FATOR 03

Estou muito satisfeito com meu trabalho

FATOR 04

Não experimentei tratamento negativo no meu local de trabalho

Observamos o impacto de experiências negativas no local de trabalho na retenção de colaboradores. Também observamos uma tendência em direção a uma maior abertura para trocar de emprego se surgir oportunidade. Positivamente, melhorias nas comunicações do empregador estão lançando as bases para maior confiança.

Para garantir que sua cultura esteja direcionada para melhorar a retenção, pergunte a si mesmo:

Minha estratégia e frequência de comunicações estão alinhadas com as preferências das partes interessadas (frequência, canal, porta-vozes e etc)? Elas priorizam transparência e pontualidade?

Estou apoiando os gerentes diretos com recursos, incluindo comunicações frequentes, alinhados com incentivos de gestão de desempenho com papéis e responsabilidades claros?

Posso ter certeza de que há tolerância zero para tratamento negativo no local de trabalho desde o topo (por exemplo, microagressões, discriminação e assédio)?

Inspirando defesa da marca pelos colaboradores

A maior defesa de marca é inspirada pela conexão dos colaboradores com o CEO e pela garantia de que eles tenham oportunidades de crescer. Isso é importante em diversas situações, incluindo o lançamento de novos produtos ou serviços, navegação em crises de reputação, mudança para uma nova estratégia corporativa e combate à desinformação.

FATOR 01

Estou muito satisfeito com meu trabalho

FATOR 02

Eu admiro chefe-executivo ou líder máximo da minha organização

FATOR 03

Tenho muitas oportunidades para crescer e aprender

FATOR 04

Meu empregador me oferece treinamento e recursos para desempenhar bem o meu trabalho

Embora os colaboradores geralmente se sintam positivos em relação à liderança, isso nem sempre se traduz especificamente para o CEO. 56% dizem admirar seu CEO, enquanto 19% não o admiram ativamente e 24% são neutros.

Para garantir que sua cultura esteja promovendo alta satisfação, pergunte a si mesmo:

Estou criando alinhamento em todos os pontos de conexão com o C-level, região, unidade?

Tenho um plano para navegar em questões sociais para garantir consistência, rapidez e alinhamento?

Estou revisando consistentemente os ciclos de vida dos colaboradores - desde a integração até o engajamento contínuo com jovens profissionais nas universidades - em busca de oportunidades para fortalecer o engajamento, aprendizado e desenvolvimento?

Estou facilitando a orientação e o apoio em toda a organização?

Melhorando a produtividade

Melhorar a produtividade é a única exceção que não requer abordar a satisfação primeiro. Em vez disso, para os líderes onde isso é uma meta de negócios crítica, como organizações que precisam atingir metas fiscais ou operacionais agressivas e/ou navegar um processo de recuperação, o foco deve ser em criar oportunidades, construir orgulho e capacitar os gerentes.

FATOR 01

Sou capaz de causar um impacto positivo nas experiências dos clientes por meio do meu trabalho

FATOR 02

Meu gerente me escuta e responde bem a mim e está comprometido com o meu sucesso

FATOR 03

Tenho orgulho de trabalhar para o meu empregador

Como compartilhado anteriormente, os gerentes intermediários são especialmente desafiados no ambiente atual, então focar esforços em melhorar a experiência deles seria crítico nesses casos. A autonomia do empregado é uma ferramenta valiosa para enfrentar esse desafio.

Para garantir que sua cultura seja voltada para a produtividade, pergunte a si mesmo:

Minhas pessoas podem articular a conexão entre seus papéis e responsabilidades e a estratégia?

Estou trabalhando continuamente para melhorar a escuta dos empregados e tomando medidas com base nisso?

Eu aprecio e protejo o tempo dos gerentes da linha de frente para que eles possam ser dedicados ao desenvolvimento de suas equipes?

Estou consistente e publicamente celebrando marcos e vitórias?



Olhando para o futuro, há mais a ser realizado

O local de trabalho e o mundo ao qual ele está inextricavelmente conectado mudaram de maneiras nunca imaginadas desde o lançamento do nosso primeiro estudo Employees Rising em 2014.

As realizações – ambientes de trabalho que apoiam as percepções da liderança – quando equilibradas com os desafios – aumento na rotatividade de empregados e queda na defesa do empregador – pintam um quadro geral positivo, embora ainda haja mais trabalho a ser feito.

Entre os altos e baixos, está uma força de trabalho com uma nova e poderosa geração, a ascensão da IA e tecnologias exponenciais associadas, e a defesa, ativismo e autonomia dos empregados. Individualmente, e ainda mais coletivamente, eles trazem tanto empoderamento quanto incerteza contínua para as organizações em todo o mundo.



Anteriormente, a "guerra por talentos" era vencida ao ser mais intencional em relação à experiência do empregado. Agora, essas expectativas elevadas se tornaram a norma. O novo imperativo é pensar além da sua experiência do empregado. Evoluiu para o redesenho do seu ecossistema organizacional, de modo que a sua cultura e as suas capacidades de liderança se adaptem a uma era de empoderamento dos profissionais.

Ao abraçar e permitir isso, você os convida a cocriar o ecossistema juntos, a serviço de objetivos compartilhados. Esses objetivos podem ser atender clientes, ajudar pacientes, inovar em novos produtos ou fabricar com excelência.

A última década mostrou a importância de engajar os empregados no "porquê" do seu negócio em serviço do "o quê". A próxima década será vencida por empresas que puderem habilitar e confiar em seus profissionais para resolver o "como", "quem", "onde" e "quando" de tudo isso.

Culturas centradas no empoderamento exigirão a presença de líderes em todos os níveis, confiança entre colegas e altos níveis de inclusão. Líderes, parceiros de RH e comunicadores precisarão trabalhar juntos para cultivar locais de trabalho que sejam mais do que apenas centrados nas pessoas —

eles serão movidos pelas pessoas.

Entre em contato

Para suporte na
AMÉRICA LATINA,
contate [Rodolfo Araujo](#)

Para suporte na
AMÉRICA DO NORTE,
contate [Kate Bullinger](#)

Para suporte na
EMEA (EUROPA, ORIENTE
MÉDIO E ÁFRICA),
contate [Stephen Duncan](#)

Para suporte na
APAC (ÁSIA-PACÍFICO),
contate [Jessica Uhlmann](#)

Sobre a United Minds

A United Minds é uma consultoria de transformação organizacional com a missão de tornar os negócios mais humanos. Trabalhamos com centenas de locais de trabalho ao redor do mundo para melhorar a experiência do empregado, desenvolver capacidades de liderança, moldar a cultura e navegar por eventos de mudança significativa.

Cenário da pesquisa

A United Minds e a KRC Research conduziram uma pesquisa global com 1.977 colaboradores em 14 países. A amostra foi selecionada aleatoriamente a partir de um grande painel global de respondentes que optaram por participar. Todos foram selecionados por trabalharem pelo menos 30 horas por semana em grandes empresas públicas ou privadas e outras organizações. Os participantes deviam estar empregados em empresas com 500 ou mais profissionais nos EUA e 250 ou mais colaboradores em todos os outros países.

Os participantes responderam a uma série de perguntas relacionadas ao engajamento, cultura no local de trabalho, liderança, defesa e ativismo. Muitas perguntas em 2024 foram consistentes com pesquisas anteriores para identificar mudanças significativas na experiência e nas expectativas. A menos que indicado, os resultados são comparados entre 2014 e 2024.

Em todos os países, exceto nos Emirados Árabes Unidos, membros de sindicatos, tanto públicos quanto privados, foram incluídos na proporção da prevalência na força de trabalho. As respostas foram coletadas de forma online entre 5 de janeiro e 5 de fevereiro de 2024.

Países Incluídos na Pesquisa:

Ásia-Pacífico

Austrália
Índia
Indonésia
Japão
Singapura
Coréia do Sul

EMEA

França
Alemanha
Emirados
Árabes Unidos
Reino Unido

América Latina

Brasil
México

América do Norte

Canadá
Estados Unidos



A REPORT BY

UNITED MINDS