

CULTURA &  
ENGAJAMENTO

# Ativamente Desengajado & Intenção de Permanecer

---

Lidando com “prisioneiros” no local de  
trabalho

*Por Christopher Adair*

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

# Conteúdo

---

Introdução	2
Quem são os “prisioneiros” no local de trabalho?	4
É mais provável que os “prisioneiros” permaneçam	5
“Prisioneiros” e Gestão de Desempenho	6
Essas algemas são douradas?	7
O que você pode fazer sobre isso – Gerentes	8
O que você pode fazer sobre isso – CHROs	9
O que você pode fazer sobre isso – CEOs	10
O que você pode fazer sobre isso – “Prisioneiros”	11
O que vem depois?	12

## Introdução

A triste realidade é que nem todos os seus funcionários estarão engajados. Você pode instituir qualquer programa que imagine – mas sempre haverá uma parte de sua organização que não diz coisas positivas sobre sua empresa, não se sente motivado a se esforçar para dar um esforço extra e não pretende permanecer na sua empresa.

Mesmo assim, isso não deve impedir você de criar uma cultura de engajamento. No entanto, talvez haja uma alternativa pior a ter uma parte de seus funcionários desengajados. Imagine se seus funcionários não estivessem dizendo e não se esforçando, mas também tivessem toda a intenção de permanecer na sua empresa. Estes não são seus típicos funcionários desengajados. Eles são funcionários que estão desengajados no trabalho mas também não estão procurando outros empregos e têm pouca motivação para melhorar ou seguir em frente.

Enquanto os funcionários desmotivados são mais propensos a "auto-selecionar" fora da organização, esse nem sempre é o caso. Esses funcionários que pretendem ficar na empresa mesmo desengajados são aqueles que nos referimos como "Prisioneiros do Trabalho." Eles não têm motivação para dar o seu melhor e não têm intenção de sair. Eles também são o foco deste artigo.

Por que esse grupo é importante? E se a sua empresa estiver cheia de funcionários que não estão motivados a ir além e que não dizem coisas positivas sobre a empresa? Isso não apenas prejudicaria a atração de novos talentos e impactaria negativamente a experiência de trabalho dos funcionários engajados, mas sem dúvida prejudicaria os resultados. Todos nós já interagimos com um desses prisioneiros em algum momento de nossas carreiras e sabemos como eles podem ser desanimadores para nosso próprio engajamento.

Muitos de nós gerenciamos um "prisioneiro" e sabemos como é difícil lidar com um funcionário que está infeliz, mas não tem interesse em sair da empresa.

Esses funcionários representam 8% da força de trabalho global. Esse dado parece não ser muito, mas considere o seguinte: em uma organização de 50.000 significa que, na média temos por volta de 4.000 "Prisioneiros". São 4.000 funcionários que o impedem de alcançar seus objetivos. Nosso objetivo na Kincentric é "inspirar seu público a prosperar" e esses "Prisioneiros fazem exatamente o contrário - é como tentar mover seu barco ainda ancorado. Esses "Prisioneiros" representam um grupo discrepante crítico a considerar, ao criar uma cultura de engajamento.

Um "prisioneiro no local de trabalho" é alguém que indica que permanecerá na organização, apesar da falta de motivação para dar o melhor de si e da falta de coisas positivas a dizer sobre a organização.

Usando exemplos reais de clientes, este artigo investiga quem são esses prisioneiros e o que sabemos sobre eles. Também fornecemos ações importantes sobre como gerenciar os prisioneiros da sua própria organização.

# Quem são os “Prisioneiros” no trabalho?

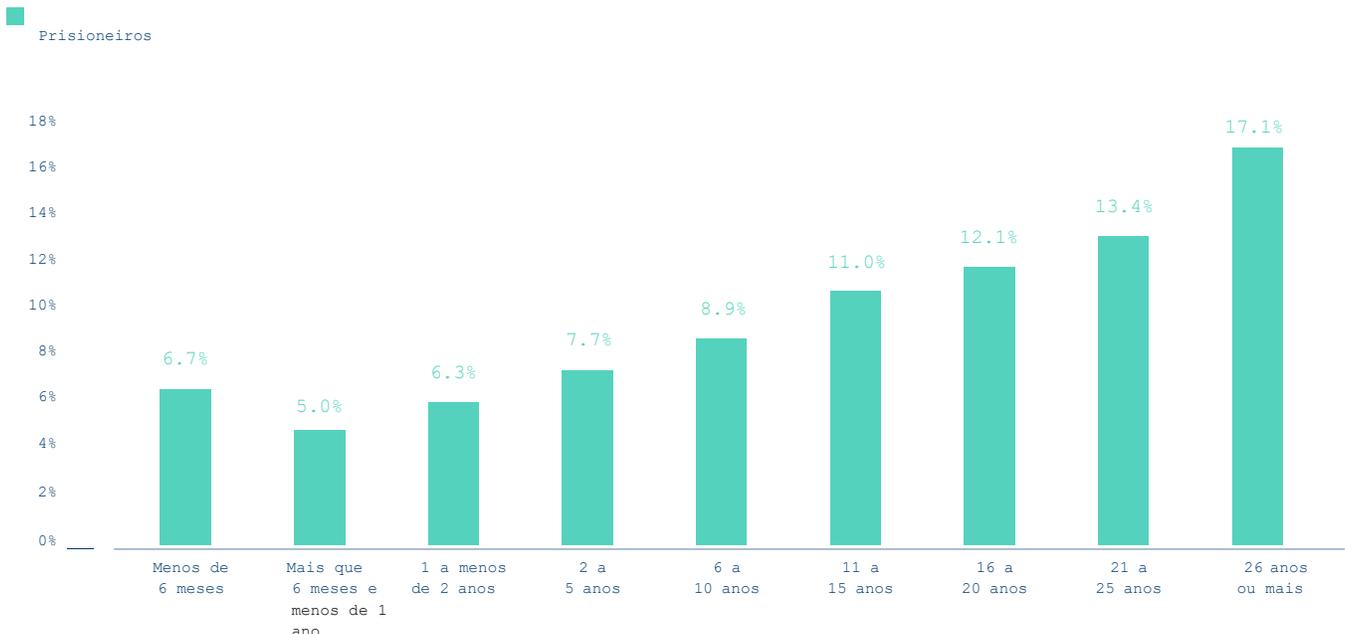
Ao traçar um perfil de prisioneiros, os encontramos em maior quantidade entre os trabalhadores representados por hora (ou seja, sindicatos). Isso faz sentido, já que os trabalhadores representados costumam ter uma alta satisfação no componente Permanecer no trabalho devido ao contrato de trabalho negociado.

A relação demográfica mais clara para os prisioneiros, no entanto, é tempo de empresa: os funcionários com maior tempo de empresa, têm uma probabilidade significativamente maior de serem prisioneiros do que com os com menos tempo. Isso permanece constante em vários outros cortes demográficos, seja por gênero, raça ou idade. Alguém que trabalhou em uma organização há menos de um ano tem aproximadamente 6% de chance de ser um prisioneiro. Na faixa de 1 a 2 anos de empresa, o índice aumenta para 6.3% e sobe em cada período subsequente

até que chegue a uma alta impressionante de 17,1% para quem tem 26 anos ou mais de empresa. Esses funcionários podem sentir que estão no trabalho há tempo suficiente e merecem o salário que eles têm a ganhar. Eles também podem se sentir com direito aos cargos que ocupam, mas não oferecem idéias inovadoras ou sentem a necessidade de melhorar.

O que isso significa para você? Obviamente, se sua organização tiver muitas pessoas com bastante tempo de empresa, é mais provável que você tenha uma grande proporção de prisioneiros. Também é importante porque sugere que, se você tiver um problema com os prisioneiros, isso não vai se resolver. De fato, parece que a taxa de incidência aumentará apenas à medida que mais e mais funcionários aumentarem seu tempo na empresa.

## PRISIONEIROS POR TEMPO DE EMPRESA



# É mais provável que os prisioneiros permaneçam

A definição de Prisioneiro é baseada em altos níveis de "intenção de permanecer" na organização atual. No entanto, isso é medido pelo fato de um funcionário relatar que pretende ficar com sua organização. Todos sabemos que um funcionário pode dizer que pretende ficar e ainda sair - não existe uma correlação perfeita entre os dois. Isso levanta a questão: "Os prisioneiros são de fato mais propensos a permanecerem na sua organização do que os não prisioneiros?"

Em vários estudos de caso, descobrimos que os prisioneiros que indicam pretenderem ficar na sua organização, deixam voluntariamente a organização a uma taxa mais baixa do que os que não são prisioneiros e que também indicam que pretendem ficar. Isso sugere que os prisioneiros podem de fato ser ainda mais prováveis permanecer na organização do que a média de funcionários. Isso é preocupante, considerando que eles não estão apenas diminuindo o engajamento de sua equipe imediata, mas também prejudicando o desempenho geral dos negócios.

## PROVAVELMENTE FICARÃO



De fato, é mais provável que os prisioneiros permaneçam na organização do que a média de funcionários.

# Prisioneiros e Gestão de Desempenho

Agora que estabelecemos que esses prisioneiros realmente estão na organização com um índice mais alto do que os não prisioneiros, é importante determinar o que está prejudicando sua experiência geral de trabalho. Quando alguém está desengajado e ainda permanece, eles geralmente terão um desempenho abaixo do normal comparado com outras pessoas em uma organização. De fato, descobrimos consistentemente que os prisioneiros têm menos probabilidade de serem considerados de alto desempenho em sua organização. Isto não é uma surpresa. No entanto, achamos muito surpreendente que, embora os prisioneiros tenham menos chances de serem de alto desempenho, eles também têm menos probabilidade de sentir que a organização está mantendo as pessoas certas para ter sucesso. Pense sobre isso. Esse grupo de funcionários geralmente desmotivados, que atuam em um nível inferior à média, é especialmente crítico na estratégia de retenção de uma organização.

Além disso, menos de um quarto dos prisioneiros dizem que a maneira como o desempenho é gerenciado os mantém "focados em alcançar" os objetivos de sua organização. Por um contexto, os não-prisioneiros têm quase duas vezes mais chances de avaliar esse item favoravelmente, e esse item teve a maior diferença na percepção entre prisioneiros e não-prisioneiros.

Talvez esses prisioneiros estejam envolvidos em alguma coisa. Se a organização deles fosse melhor em avaliar o desempenho, os líderes estariam fazendo um trabalho melhor na identificação de Prisioneiros com baixo desempenho e colocando-os em planos de desempenho ou movendo-os para fora da organização. Essa é uma das grandes ironias pesquisando os prisioneiros da força de trabalho.

## PRISIONEIROS GESTÃO DE DESEMPENHO

Menos que

25%

dos Prisioneiros dizem que a maneira como o desempenho é gerenciado, os mantém focados em alcançar os resultados.

Não Prisioneiros  
são quase

2x

mais propensos de avaliarem este item favoravelmente.

# Essas algemas são douradas?

Estabelecemos que os funcionários com mais tempo de empresa, têm maior probabilidade de serem prisioneiros. Que outro motivo alguém gostaria de ficar quando tem uma experiência de trabalho tão negativa? Um motivo potencial parece óbvio - pagamento! É provável que os funcionários permaneçam em uma situação ruim se receberem salários suficientes. A pesquisa apóia isso? Primeiro, os prisioneiros como um grupo tiveram uma pontuação muito baixa em suas percepções de pagamento. De fato, apenas 24% responderam favoravelmente ao item: "Sou pago de maneira justa pelas contribuições que faço para o sucesso da organização". Isso se compara a 46% dos não prisioneiros que respondem favoravelmente ao mesmo item. Em seguida, quando analisamos o pagamento objetivo (em oposição às percepções de pagamento), vemos que pagamentos mais competitivos é mais provável que os

funcionários sejam prisioneiros. Examinando o gráfico abaixo a partir de um estudo de caso de cliente, primeiro vemos que, à medida que a comparação aumenta, aumenta também a incidência de prisioneiros. No entanto, as intenções de permanecer, permanecem relativamente baixas. Segundo, vemos que pouco mais de 60% dos prisioneiros recebem mais do que 2 pontos acima do mercado, em comparação com apenas 48% dos não prisioneiros. Esses resultados sugerem que ser pago acima do mercado é um dos fatores que contribuem para a criação de uma população de prisioneiros.

Esses funcionários podem estar interessados em sair, mas eles não procuram oportunidades em outros lugares porque eles fizeram a pesquisa e descobriram que estão sendo pagos mais do que valem no mercado. Como resultado, eles se sentam bem.

## PRISIONEIROS E PAGAMENTO DO MERCADO

- Abaixo do Mercado
- No Mercado (+/- 2%)
- Acima do Mercado



# O que você pode fazer sobre isso – Gerentes

Se você já gerenciou alguém que é prisioneiro, sabe como pode ser cansativo. Mesmo que o prisioneiro tenha um nível de desempenho adequado, você pode ver quanto potencial resta por realizar. Faça um favor a si mesmo, ao prisioneiro e à organização, abordando-o de frente. Informe o funcionário que você vê que seu vasto potencial não é realizado. Pergunte a eles por que eles acham que é isso. Em muitos casos, o prisioneiro pode nem estar ciente de que seu esforço é insignificante e a conversa que você tem pode surpreendê-lo. Não fique chocado se o prisioneiro for despertado de uma maneira que você não esperava. Isso é importante, pois apenas 40% dos prisioneiros relatam que seu gerente incentiva o melhor possível. Vá um pouco mais longe e pergunte sobre suas preferências. Concentre-se em alguns fatores-chave do engajamento. Pergunte ao prisioneiro sobre seus sentimentos, se são ou não suficientemente reconhecidos, o que lhes dá uma sensação de realização pessoal no trabalho e fora do trabalho e discuta como eles desejam que sua carreira se desenvolva.

Se o prisioneiro não conseguir se empolgar com esses tópicos, uma conversa mais difícil tem que acontecer. Como mencionado acima, quanto mais alguém fica em uma organização, maior a probabilidade de se tornar um prisioneiro. Lembre-se de que nem todos estão dispostos a se envolver. Se for esse o caso, inicie discussões sobre se esse papel é ou não adequado para eles ou se outro trabalho seria melhor. Podem ser conversas difíceis, mas são importantes para vocês dois a longo prazo.

## INSPIRAR OS PRISIONEIROS PARA FAZEREM MELHOR

Somente

40%

Dos Prisioneiros  
relatam que o gerente  
deles incentiva o a  
fazer o melhor  
possível.

# O que você pode fazer sobre isso – CHROs

Se você é CHRO, Executivo de RH, Gerente de RH, seu papel na eliminação de prisioneiros é fundamental. Você pode ser o professor para os seus líderes. Eduque-os sobre como identificar funcionários de todos os tipos que não estão engajados. Vá além, treinando-os em como ter conversas difíceis sobre como as pessoas devem aparecer para o trabalho.

Para os novos gerentes, talvez seja necessário fazer um backup ainda maior e ajudá-los a entender o que é o engajamento e por que é importante para o sucesso deles e para o sucesso da organização.



## CHECKLIST CHRO

- Você treinou os líderes identificarem funcionários desengajados?
- Você os ensinou como ter conversas difíceis em torno das expectativas de trabalho?
- Você já explicou como o envolvimento é crítico e sua importância para a organização?

# O que você pode fazer sobre isso – CEOs

Se você é CEO ou responsável por uma unidade de negócios, seu papel é definir expectativas e definir o tom para sua organização. Em uma cultura de engajamento, você acredita que o engajamento é importante, você e seus colegas líderes se comportam de maneira a demonstrar que o engajamento não é negociável e o engajamento é levado em consideração nas decisões que você e outros líderes tomam.

A maioria das organizações e executivos seniores faz um bom trabalho em relação à parte "acreditar", mas falha em se comportar e tomar decisões consistentemente em relação ao envolvimento. As melhores organizações levam em consideração o envolvimento quando estão contratando, demitindo e promovendo pessoas. Como CEO, você deve liderar pelo exemplo.



## CHECKLIST CEO

- Você definiu as expectativas e o tom da organização?
- Você acredita que o engajamento é importante e se comporta de maneira consistente com essa crença?
- Você e outros líderes de sua organização levam em consideração o envolvimento na tomada de decisões?

# O que você pode fazer sobre isso – Prisioneiros

Se você é um prisioneiro, há algumas coisas que você pode fazer. Primeiro, responda honestamente a algumas perguntas importantes. Você pode se engajar com seu empregador atual? O que seria preciso? O que você pode fazer para que isso aconteça? O que você precisa da sua organização ou liderança para poder trazer o seu melhor para o trabalho? Depois de ter respostas claras para essas perguntas, comece a ter conversas francas com seu líder.

Se for evidente que você não pode se envolver com sua organização, faça outra pergunta a si mesmo. Vale a pena permanecer na sua organização e ser infeliz? A resposta é muito provavelmente um enfático "não". Faça um plano para seguir em frente. Estar ativamente desmotivado no trabalho tem uma influência negativa significativa sobre quem você é em casa, entre seus amigos e sua comunidade.



## CHECKLIST PRISIONEIRO

- Você pode se engajar com seu empregador atual?
- O que seria necessário para se engajar no seu atual empregador?
- O que você pode fazer para isso acontecer?
- O que você precisa da sua organização ou liderança para trazer o seu melhor para o trabalho?

## O que vem depois?

Se você não está avaliando o engajamento dos funcionários da sua organização, é hora de começar. Compreender a saúde da organização é algo que toda organização deve fazer. De fato, cerca de metade das organizações com mais de 1.000 funcionários mede o engajamento anualmente, com uma tendência de medir mais de uma vez por ano.

Para organizações que já estão avaliando o engajamento, dê o próximo passo e comece a analisar o tamanho da sua população de prisioneiros. Use os conceitos deste documento para eliminar essa população e avançar para otimizar a experiência dos funcionários e a maneira como os funcionários aparecem para trabalhar todos os dias.

*Para conversar com um de nossos especialistas sobre o engajamento de funcionários ou prisioneiros em seu local de trabalho, entre em contato conosco para iniciar uma discussão. Para acessar todas as nossas pesquisas mais recentes sobre a experiência do funcionário, acesse [www.kincentric.com/culture-and-engagement](http://www.kincentric.com/culture-and-engagement).*

*Por Christopher Adair*

## Contatos

### Christopher Adair, Ph.D.

Consultor Senior Kincentric

Culture & Engagement Practice | U.S.

[christopher.adair@kincentric.com](mailto:christopher.adair@kincentric.com)

### Agradecimento especial para

Queremos agradecer Don MacPherson pelo seu insight.

---

## Sobre Kincentric

A Kincentric, uma empresa Spencer Stuart, aborda o capital humano de maneira diferente - ajudamos você a identificar o que impulsiona seu pessoal para que ele possa impulsionar seus negócios.

Anteriormente parte da Aon, nossas décadas de experiência em cultura e engajamento, avaliação e desenvolvimento de liderança e serviços de consultoria de RH e talento, nos permitem ajudar as organizações a mudarem por dentro. E nossa rede global dos colegas, nossos conhecimentos comprovados e nossas tecnologias intuitivas nos oferecem novas maneiras de ajudar as organizações a liberar o poder de pessoas e equipes - promovendo mudanças e acelerando o sucesso. Para mais informações por favor visite [kincentric.com](http://kincentric.com).

## Social Media @ KincentricCo

Mantenha-se atualizado sobre as tendências e os tópicos relevantes para seus negócios e carreira.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).