

CULTURA E ENGAJAMENTO

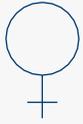
A diferença de Gênero

**Por que homens e mulheres
experimentam o trabalho de
maneira diferente**

Por Christopher Adair

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Introdução



49%

da força de trabalho dos EUA é do sexo feminino (a partir de 2018).

50%

o potencial produtivo das mulheres é subutilizado, contra 22% para os homens.

A diversidade de gênero é importante. As empresas que têm maior diversidade de gênero têm maior probabilidade de superar as medianas do setor em termos de desempenho financeiro, e uma maior diversidade de papéis de liderança está associada a um aumento da taxa de inovação organizacional. O Departamento de Trabalho dos EUA diz que quase 47% da força de trabalho do país em 2018 era do sexo feminino ¹, e as mulheres devem compor 55,4% da força de trabalho total em 2024 e 51,9% em 2060. ² Apesar disso, o potencial produtivo das mulheres pode não ser totalmente utilizada - no empreendedorismo, por exemplo, a Organização Internacional do Trabalho estima que 50% do potencial produtivo das mulheres é subutilizado, contra 22% para os homens. A plena utilização de todos os aspectos da força de trabalho pode ajudar a economia a realizar todo o seu potencial.

Um foco maior no engajamento é uma abordagem para maximizar essa utilização. Os funcionários mais engajados são mais produtivos, menos propensos a deixar sua organização voluntariamente e geram resultados comerciais mais positivos em comparação com os funcionários menos engajados. Em outras palavras, o engajamento é um dos vários fatores que podem ajudar a melhorar o desempenho organizacional. No entanto, aumentar o envolvimento não é tão simples como "basta adicionar água". É necessário um entendimento mais profundo da experiência de trabalho dos funcionários (ou seja, os motivadores do engajamento) para reconhecer completamente os benefícios de envolver sua força de trabalho.

As idéias neste artigo foram geradas a partir de um subconjunto dos dados globais de cultura e envolvimento dos funcionários da Kincentric coletados nos últimos anos. Esses dados representam quase 400.000 respostas de funcionários a 60 itens comumente solicitados em pesquisas de envolvimento de funcionários. As respostas vêm de organizações de algumas centenas de funcionários a organizações globais complexas. Mais de 60 indústrias estão representadas no estudo.

No nível geral, nossos dados revelam que homens e mulheres geralmente relatam níveis de envolvimento muito semelhantes. Por isso, pode ser tentador supor que homens e mulheres tenham a mesma experiência no trabalho. Mas, como geralmente é o caso, o diabo está nos detalhes: aprofundando os fatores de engajamento (por exemplo, oportunidades de carreira, percepções de remuneração, percepções de liderança etc.), além de informações demográficas adicionais, como posse, idade e organização, revela diferenças significativas e críticas na maneira como homens e mulheres experimentam seu trabalho.

Argumentamos que a questão de gênero e engajamento é importante, uma vez que as diferenças ajudam a iluminar áreas desconhecidas de oportunidade nas organizações para afetar positivamente o moral, a cultura e o desempenho potencial da empresa (como mencionado acima). Embora seja impossível agir em todas as faixas demográficas possíveis da sua organização, a adoção de uma abordagem "tamanho único" pode estar perdendo nuances críticas que podem melhorar significativamente o tempo de trabalho de seus funcionários. Destacaremos os principais pontos do banco de dados de engajamento global em relação às diferenças nos fatores de engajamento entre homens e mulheres, discutiremos os possíveis motivos dessas diferenças e forneceremos sugestões sobre o que sua organização pode fazer para eliminá-las.

¹ Bureau of Labor Statistics: Status de emprego da população civil não institucional por idade, sexo e raça, Pesquisa atual da população (2019).

² Mitra Toossi, "Um olhar sobre o futuro da força de trabalho dos EUA até 2060", Spotlight on Statistics (Bureau of Labor Statistics, setembro de 2016).

Homem e mulher: Drivers Diferentes, Níveis Diferentes

Os dados de engajamento global da Kincentric descobriram algumas diferenças notáveis entre homens e mulheres em torno de vários fatores principais de engajamento.

Como resultado, parte da sua força de trabalho pode ter uma experiência de trabalho abaixo do ideal devido a desigualdades, reais ou percebidas.

No geral, 63% dos homens e 62% das mulheres estão engajados. Não é grande coisa, certo? Mas quando olhamos para os fatores que motivam o engajamento, vemos três temas significativos emergindo:



Questões relacionadas à confiança

É menos provável que as mulheres sintam que serão tomadas medidas em relação à justiça no local de trabalho (57% para mulheres, 62% para homens) e também menos propensas a pensar que a liderança organizacional é digna de confiança (61% para mulheres, 66% para homens). Isso é consistente com um estudo do *Center for Creative Leadership*, que descobriu que as mulheres confiam menos em seus chefes do que os homens.

O que torna isso ainda mais importante é que as mulheres confiam mais nos outros fora do local de trabalho, como como de seus vizinhos ou pessoas com quem interagem em público. Este estudo também descobriu que, quando a confiança é alta, é mais provável que os funcionários permaneçam na organização.

Baixa Autonomia

As mulheres se sentem menos desafiadas no trabalho (66% para as mulheres versus 7% para os homens) e sentem que têm menos influência nas decisões do que os homens (57% vs. 62%). As mulheres que se promovem e suas realizações são vistas como violando os papéis esperados delas (Rudman, 1998), e as mulheres que falam muito no local de trabalho - especialmente aquelas em posições de liderança - podem ser vistas como controladoras demais.

Preocupações com salários

Embora a discussão de discrepâncias entre remuneração para homens e mulheres seja contínua e muito pública, a pesquisa mostra que as mulheres sentem que os resultados que obtêm no trabalho não estão tão ligados ao seu salário (47% das mulheres concordam com esta afirmação, vs 52% de homens). De acordo com a *Associação Americana de Mulheres Universitárias*, que pesquisa e defende mulheres e meninas, as mulheres que trabalhavam em período integral obtiveram uma média de 80% do que os homens ganharam. A *AAUW* também diz que a taxa de mudança diminuiu desde 2001, o que significa que as mulheres devem atingir a igualdade salarial com os homens em **2152**.

De onde essas diferenças podem estar surgindo?

Novatos vs. Veteranos: O Conto de Posse

Em nosso banco de dados, vemos um relacionamento curvilíneo com engajamento e posse: homens e mulheres entram em uma organização altamente engajada, ficam menos engajados ao longo dos primeiros cinco anos ou mais e, em seguida, ficam mais engajados à medida que se tornam altamente ocupados .

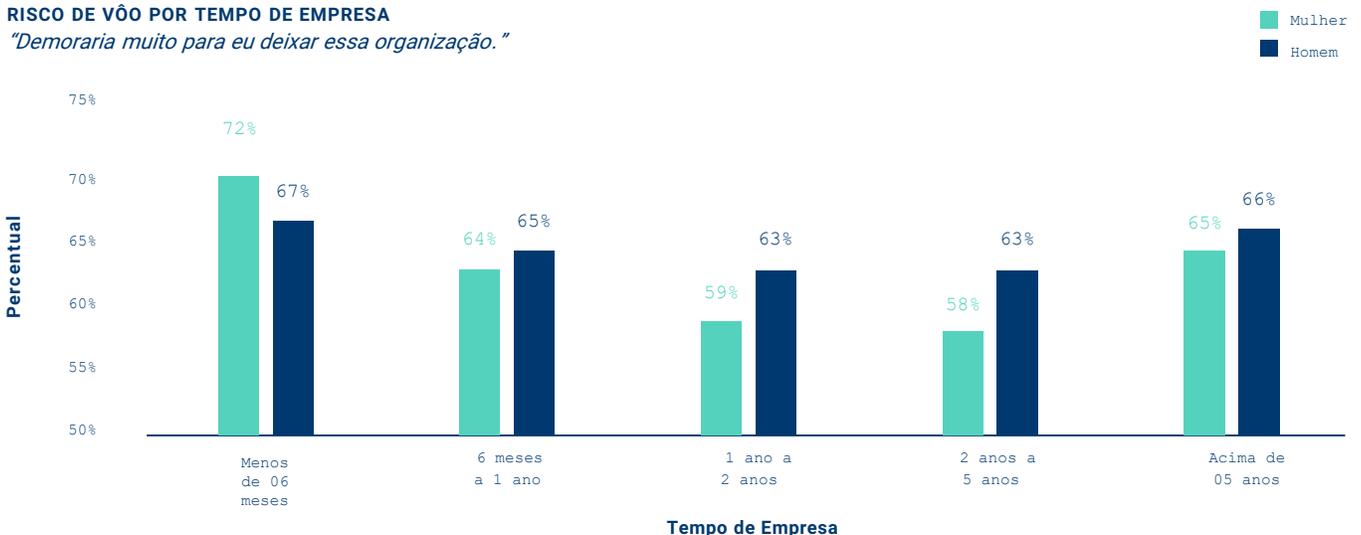
Embora isso seja bastante interessante por si só, a diferença entre homens e mulheres nessa curva é ainda mais impressionante. Nos dois primeiros anos após a contratação de um novo emprego, o engajamento cai 13 pontos para as mulheres e 9 pontos para os homens. Isso sugere que as primeiras experiências para homens e mulheres podem ser muito diferentes.

Por que isso pode ser? Os motivadores do engajamento podem fornecer as respostas: durante os primeiros dois anos, as percepções das funcionárias de influência, autonomia e um senso de realização caem duas vezes mais do que os homens. A percepção deles de ser bem pago cai significativamente também: 16 pontos para mulheres e 10 pontos para homens.

Lembre-se de que esses representam dois dos três temas destacados acima - o que significa que parte das lacunas de gênero "de primeira linha" nessas áreas está realmente se manifestando muito cedo no período de posse de um funcionário. No entanto, talvez a maior razão para essa lacuna no engajamento está relacionado à sua intenção de permanecer (um comportamento da nossa metodologia de engajamento). Em resposta à declaração, "Levaria muito tempo para eu deixar essa organização", a porcentagem de mulheres que concordam cai 12 pontos nos primeiros dois anos, em comparação com 4 pontos para os homens. Isso tem implicações organizacionais claras, uma vez que as mulheres ocupadas precocemente correm um risco significativamente maior de rotatividade voluntária. Existe uma relação direta entre como um funcionário responde a essa pergunta e sua decisão real de permanecer ou deixar a organização.

RISCO DE VÔO POR TEMPO DE EMPRESA

"Demoraria muito para eu deixar essa organização."



De onde essas diferenças podem estar surgindo?

A idade é apenas um número ... ou é?

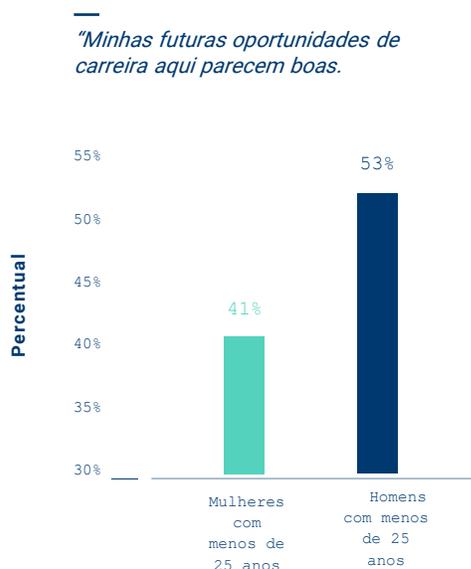
Os americanos estão se aposentando mais tarde; a idade média da aposentadoria é de cerca de 63 anos. Durante os anos de trabalho, seu envolvimento varia de acordo com questões, incluindo a posição e o tempo gasto nessa posição. Mas o gênero também desempenha um papel importante em diferentes faixas etárias dos funcionários. Por exemplo, entre os funcionários com menos de 25 anos, 53% das mulheres estão engajadas, em comparação com 58% dos homens. É claro que isso se sobrepõe à posse, pois os funcionários mais jovens provavelmente passaram menos tempo com a organização, mas é uma descoberta importante de que as funcionárias mais jovens são significativamente menos engajadas do que as colegas do sexo masculino.

Nesse caso, as expectativas para o crescimento futuro da carreira podem ter algo a ver com a diferença. Enquanto 53% dos homens com menos de 25 anos concordam com a afirmação de que "meu futuro oportunidades de carreira aqui parecem boas", apenas 41% das mulheres desse grupo concordam.

E 62% dos homens sentem que terão oportunidades suficientes para trabalhar em tarefas para obter novas habilidades, enquanto 52% das mulheres se sentem da mesma maneira. Essas lacunas de dois dígitos merecem atenção. Isso tem uma conexão com o tema do empoderamento que discutimos anteriormente - é menos provável que as funcionárias se sintam empoderadas com suas orientações dentro da organização.

Também vemos diferenças significativas nas percepções de remuneração dos funcionários mais jovens: 46% dos homens dizem que são pagos de maneira justa pelas contribuições que fazem para o sucesso da organização, enquanto apenas 37% das mulheres dizem que são. O modo como as mulheres, principalmente as jovens, se sentem em relação às perspectivas de carreira na organização, tem muito a ver com o envolvimento delas.

OPORTUNIDADES DE CARREIRA PARA FUNCIONÁRIOS MENORES DE 25 ANOS



De onde essas diferenças podem estar surgindo?

Uma visão diferente da escada

—
“Empresas que tinham pelo menos

30%

de cargos executivos ocupados por mulheres normalmente obtinham lucros mais altos do que aqueles que não.”

De acordo com o Bureau of Labor Statistics, as mulheres detinham 51,5% de todas as ocupações administrativas, profissionais e afins em 2018.³ Em nossos próprios dados de engajamento global, descobrimos que apenas cerca de 20% das respostas dos executivos vieram de mulheres. Em nosso banco de dados normativo, descobrimos que o nível de um funcionário dentro da organização tem um relacionamento significativo com o engajamento, com executivos tendendo a ser os mais engajados na organização e trabalhadores de linha de frente ou por hora tendem a ser menos engajados. É claro que há exceções, mas normativamente é isso que vemos.

Dito isto, a interação entre nível organizacional e gênero ilumina algumas diferenças significativas na experiência de trabalho. Por exemplo, as mulheres tendem a ser mais engajadas do que os homens nos níveis mais baixos da organização, mas, à medida que atingem os níveis mais altos, tornam-se menos engajadas do que os homens. As razões para essas lacunas nos níveis organizacionais mais altos são vistas nos fatores determinantes e os temas parecerão familiares. Executivas (normalmente Líderes de alto escalão) e diretores seniores (líderes de unidades de negócios ou vice-presidentes) são significativamente menos prováveis pensar que as oportunidades de carreira vão para as pessoas mais qualificadas (11 pontos percentuais a menos que os líderes masculinos) e não se sentem informadas sobre assuntos que as afetam diretamente (11 pontos percentuais a menos para executivos do sexo feminino, 13 pontos percentuais a menos para líderes mulheres). Os temas de confiança e empoderamento são claros aqui, neste caso sobre oportunidades de carreira baseadas por mérito, além de receber as informações corretas para tomar decisões.

³Bureau of Labor Statistics: Pessoas empregadas por ocupação detalhada, sexo, raça e etnia hispânica ou latina”, pesquisa atual da população (2019).

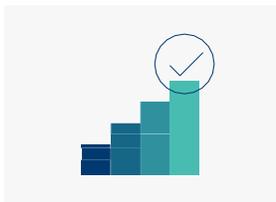
Por que isso é importante? Nossos dados em geral mostram que as mulheres são menos propensas do que os homens a pensar que sua liderança organizacional é digna de confiança, a acreditar que suas preocupações serão ouvidas e que sentem que têm a influência para fazer a mudança acontecer. Se as próprias líderes femininas estão mostrando níveis mais baixos de confiança e empoderamento do que seus colegas do sexo masculino, como uma organização pode esperar que o restante de suas funcionárias se sintam diferente?

É concebível que a representação possa afetar as percepções das mulheres sobre seus próprios locais de trabalho. Muitas pessoas em movimentos ativistas dizem que "a representação importa" - que ver diversas pessoas em posições de poder e influência pode mudar a maneira como entendemos a nós mesmos e aos outros. No que diz respeito ao local de trabalho, se as mulheres veem outras mulheres liderando departamentos, diretorias e empresas podem influenciar como se sentem em relação ao trabalho em geral.

Mas, além de apenas mover as alavancas de engajamento, colocar mais mulheres em posições de liderança pode render muito em outras formas para as empresas. De acordo com uma pesquisa global sobre diversidade de gênero,⁴ ter mulheres em posições de liderança está positivamente associada a uma variedade de resultados positivos, como desempenho da empresa, e a benefícios competitivos, como disponibilidade de licença de paternidade. As empresas que tinham pelo menos 30% dos cargos executivos ocupados por mulheres geralmente obtinham lucros mais altos do que aqueles que não tinham. Se esse aumento de desempenho se deve à perspectiva mais diversificada trazida por mulheres executivas ou ao fato de as empresas que promovem líderes femininas serem mais flexíveis e adaptáveis, os benefícios são claros: as mulheres na liderança podem ajudar sua empresa a prosperar. Mas eles precisam estar engajados, capacitados e sentir um senso de confiança para fazê-lo.

⁴Instituto Peterson de Economia Internacional

Como sua organização se organiza?



Essas tendências globais se aplicam à sua organização? Os desafios que as mulheres enfrentam no local de trabalho são questões globais e, se você não trabalha ativamente na paridade e na equidade, é provável que haja alguma discrepância na sua organização. O modo como você o abordará dependerá da cultura, recursos e metas da sua organização, e será necessário um parceiro qualificado, especializado em derivar temas dos dados de feedback dos funcionários, para fazer as alterações necessárias para o sucesso. Essas alterações variam de acordo com os seguintes problemas:

Melhorar as percepções em torno dos salários

As organizações devem examinar questões internas e externas de justiça salarial com o RH. Revise os níveis e faixas de remuneração, quando apropriado. Até que a paridade salarial seja alcançada, os sentimentos de menor envolvimento podem persistir para as mulheres céticas em relação a receber tratamento equitativo no local de trabalho. No entanto, as alterações nas estruturas salariais levam tempo e, às vezes, não são possíveis a curto prazo, dependendo da saúde da organização. Acreditamos que esclarecer as expectativas (por exemplo, em torno de metas de desempenho, estruturas salariais etc.) com os funcionários, para que eles saibam claramente como é calculada sua remuneração um longo caminho. Mesmo que eles achem que merecem receber mais, um empregador que seja transparente sobre como as métricas de desempenho são vinculadas ao pagamento pode ajudar os funcionários a entender o que precisam fazer para chegar aonde querem ir. Também recomendamos encontrar oportunidades para recompensar e reconhecer os funcionários continuamente, não apenas no final do ano. E entender como as pessoas preferem ser reconhecidas, especialmente de maneiras não monetárias, pode realmente diferenciar como os funcionários percebem sua compensação total. Reconheça a questão da disparidade salarial globalmente e rejeite-a publicamente na sua organização.

Melhorar as percepções em torno da oportunidade

Planeje reuniões individuais regulares para discutir a evolução da carreira por um, dois e cinco anos. Garanta que os funcionários entendam seu papel na articulação de metas, no desenvolvimento de habilidades e no gerenciamento de sua própria trajetória. Ajude os funcionários a entender seus planos de carreira e garantir que o RH comunique claramente as ofertas de emprego internas. Semelhante ao pagamento, pode não ser - e provavelmente não é - possível promover todos imediatamente. Um foco no desenvolvimento pessoal (por exemplo, aprender novas habilidades) além da carreira pode ajudar a demonstrar que você valoriza seus funcionários. Revise as habilidades e competências nos perfis de funções e nas descrições de cargos usadas para contratação e promoção. Realize uma revisão de talentos que identifique o desempenho, o potencial e o risco de rotatividade. Aproveite ao máximo as ferramentas de avaliação para evitar erros tendenciosos e elimine as suposições do desenvolvimento de líderes. Fornecer orientação para as mulheres. Como a maioria das lideranças é masculina e há uma tendência a procurar e apoiar pessoas semelhantes a você, faça um esforço intencional para investir em mulheres. Em termos gerais, considere como o discurso cultural comum sobre masculinidade se concentra na independência e autonomia, enquanto esse discurso sobre feminilidade é sobre nutrição e cooperação.⁵ É possível que, para ser uma líder de sucesso, as mulheres estejam dispostas a adotar traços estereotipados masculinos, que possam levar a identificar conflitos e sentimentos de fracasso em sua feminilidade. No entanto, as organizações e os líderes nela também devem reconhecer seus próprios papéis ao abraçar um estilo de liderança mais amplo que promove a colaboração e a inclusão. Afinal, os líderes existentes são responsáveis por identificar um plano de sucessão para a próxima geração de líderes. Como tal, o treinamento e uma forte rede de outras líderes mulheres é útil.

⁵ Nicolson, 2015

Como sua organização se organiza?

Melhorar as percepções em torno da tomada de decisão

À medida que os homens continuam a ter autoridade na maioria das profissões e organizações, a dinâmica do poder nas organizações pode levar as mulheres a se sentirem menos envolvidas na tomada de decisões críticas. Garanta que seu processo de tomada de decisão seja claro e insira os funcionários no processo assim que apropriado. Os gerentes devem se reunir regularmente com suas equipes para discutir novas idéias e fornecer feedback sobre as decisões, incentivando-os a compartilhar suas opiniões. Promover uma cultura que incentive novas idéias e assuma riscos apropriados. Conduza grupos focais e fóruns de discussão quando a mudança for iminente. Envolver homens e mulheres ativamente nas discussões sobre seu trabalho e sobre como e onde fazer melhorias.

Melhorar a confiança na liderança

Os líderes costumam suportar o peso da ansiedade em torno da mudança organizacional. Se você é como a maioria das organizações que se encontram em mudanças quase constantes, as pontuações dos líderes seniores podem ser relativamente baixas. Se a pontuação geral estiver significativamente abaixo dos valores de referência da Kincentric em todos os setores, talvez seja necessário que você dê uma olhada no plano de comunicação sobre visão, estratégia e objetivos - os funcionários estão recebendo essa mensagem? Se houver segmentos específicos da sua força de trabalho que são significativamente mais baixos em sua confiança na liderança, assegurem que os líderes obtenham esses números e os levem a sério. O que diferencia sua experiência de outras? Certifique-se de que os líderes estejam dispostos a ouvir os funcionários e procure oportunidades para programas de orientação inversa. Além disso, adote códigos morais impecáveis, principalmente no que diz respeito às questões das mulheres. Tenha uma política de tolerância zero para atitudes e observações sexistas, bem como toda e qualquer forma de assédio sexual. Um comentário aparentemente benigno, mas insensível, que não seja abordado, pode desmoralizar sozinho e silenciosamente. No entanto, pode haver muitas questões relacionadas a gênero em uma organização, mesmo na ausência de comportamento negativo manifesto, devido a preconceitos inconscientes que distorcem as percepções de como "sucesso" e "liderança" se parecem. Considere se esse tipo de treinamento sobre preconceito inconsciente pode ser útil para promover ainda mais um ambiente inclusivo.

Evite a queda rápida no engajamento entre novos funcionários

Atualize seus programas de integração e planos de carreira para garantir que você atenda às necessidades de novos contratados e veteranos de longa data. O que você pode implementar em seu processo de integração para ajudar os funcionários mais novos e os milenares a ver como eles se encaixam no futuro da organização? Reserve um tempo para entender os desafios que os funcionários enfrentam no trabalho e em casa. Ajude-os a navegar pelas mudanças da vida e reduzir o estresse, oferecendo suporte de várias formas (flexibilidade, folga, trabalho remoto etc.). Isso é particularmente importante para apoiar as líderes femininas, uma vez que elas costumam sofrer mais estresse do que os homens ao gerenciar responsabilidades domésticas e profissionais.⁶ Como as mulheres ainda têm a maioria das responsabilidades domésticas,⁷ contextos organizacionais em que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é uma reflexão tardia sustentam a expectativa de trabalhar regularmente nas primeiras e tardias horas.

Isso pode dificultar que as mulheres mantenham a presença no escritório, quando, na realidade, muitos trabalhos agora podem ser realizados remotamente pelo menos uma parte do tempo. Essas experiências negativas podem estar gerando menor envolvimento entre as funcionárias mais novas, em particular, uma vez que as expectativas em relação a coisas como trabalho remoto e horário flexível mudaram rapidamente nos últimos anos.

Existem padrões específicos que podem ajudá-lo a projetar e implementar intervenções direcionadas para bolsões de pessoas em sua força de trabalho? Somente os dados têm certeza.

⁶Davidson & Cooper, 1992; Gill et al., 2008; Rees and Monrouxe, 2010

⁷Nicolson, 2003; Nicolson, 2015

Conclusão

Embora as diferenças gerais de engajamento entre homens e mulheres possam parecer mínimas, investigar a demografia e os motoristas esclarece diferenças significativas na experiência de trabalho. Pesquisas mais focadas podem ser necessárias para identificar ainda mais nuances e causas profundas dessas disparidades. Isso é particularmente importante no que o Bureau of Labor Statistics federal descreve como cargos gerenciais com altos salários, onde as mulheres representam mais da metade dos funcionários em cargos como enfermeiros, professores, contadores, gerentes de publicidade e psicólogos.

Os preconceitos culturais e sociais podem influenciar o engajamento, mesmo quando não quero que eles. No entanto, uma visão madura do engajamento em sua organização, que permite que você entenda a experiência de trabalho de diferentes segmentos da sua força de trabalho, colocará você em uma posição para abordar de maneira mais eficaz as disparidades ou desigualdades para tornar seu local de trabalho atraente para todos. Uma falha levar em consideração diversas perspectivas, no entanto, criará um empecilho significativo em sua capacidade de diferenciar-se dos concorrentes e utilizar totalmente o potencial de sua organização.

Como a Kincentric pode ajudar

Resultados de elite exigem talento extraordinário. Garantir que todos os seus funcionários tenham a oportunidade de levar o melhor para o trabalho é fundamental para acelerar seu pessoal ao extraordinário. Nossos especialistas estão aqui para ajudar. Entre em contato com o autor deste artigo para obter mais informações sobre como avaliar os candidatos em seu pipeline de talentos, desenvolver seus líderes atuais e futuros e investigar e elevar o envolvimento dos funcionários em sua organização.

Por Christopher Adair

Uma falha em levar em consideração diversas perspectivas ... criará um empecilho significativo em sua capacidade de diferenciar-se dos concorrentes e utilizar totalmente o potencial de sua organização.

Referências

American Association of University Women (AAUW). The simple truth about the gender pay gap: The spring 2017 edition, Spring, 2017, Web site: [http:// www.aauw.org/research/the-simple-truth-about-the-gender-pay-gap/](http://www.aauw.org/research/the-simple-truth-about-the-gender-pay-gap/)

Davidson, M . J. and Cooper, C. L. (1992). Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager, London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Elder, S. (2010). Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges. International Labour Office. Geneva: International Labour Office. ISBN:978-92-2-123319-0

Gill, J., Mills, J., Franzway, S., and Sharp, R. (2008). 'Oh you must be very clever!' High-achieving women, professional power and the ongoing negotiation of workplace identity. *Gender and Education*, 20(3), 223-236.

Nicolson, P.(2015). *Gender, Power and Organization: A psychological perspective on life at work* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.

Nicolson, P.(2003). *Having it all? Choices for Today's Superwoman*. Chichester: Wiley.

Rees, C. E. and Monrouxe, L. V.(2010). 'I should be lucky ha ha ha ha': The construction of power, identity and gender through laughter within medical workplace learning encounters. *Journal of Pragmatics*, 42(12), 3384-3399.

Rudman, Laurie A. (1998). Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629-645.

Stawiski, S., Deal, J., & Ruderman, M. (2010). Building Trust in the Workplace: A Key to Retaining Women. Available from: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/BuildingTrustInTheWorkplace.pdf>

Contato

Daniela Junqueira Segre

Diretora

Kincentric Brasil

daniela.segre@kincentric.com

Mobile: BR +55 11 94797 7728

<https://www.kincentric.com/>

Sobre o 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 desengajamento 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, visite kincentric.com.

Mídia social @ KincentricCo

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

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos os direitos reservados.

Para obter informações sobre como copiar, distribuir e exibir este trabalho, entre em contato com: permissions@kincentric.com.