

Falconi



Pesquisa

Gente em perspectiva



Atratividade e Permanência nas Organizações 2021

Impacto dos novos modelos de trabalho na atratividade e permanência nas organizações



Os anos de 2020 e 2021 foram profundamente marcados, em diversos âmbitos, pelas transformações provocadas pela COVID-19. Os impactos atingiram as organizações, provocando mudanças estratégicas na forma de atuação e, principalmente, nas prioridades, motivações e valores das pessoas.

Desde então, observa-se uma mudança intensa de profissionais, em trocas ocasionalmente iniciadas pelas empresas, mas muitas vezes por iniciativa dos próprios colaboradores em busca de outras oportunidades.



Esse intenso fluxo de pessoas entre as companhias não é isolado ou característico apenas dos grandes centros. Pelo contrário, este movimento, facilitado pela possibilidade de realização do trabalho em formato remoto, tem sido identificado de maneira generalizada - e não apenas em nosso país.

E daqui para frente, o que é esperado em termos de permanência nas organizações? Quais são os principais elementos que geram atratividade por determinada empresa? O que é levado em consideração ao escolher uma oportunidade em detrimento de outra? O que é considerado diferencial, como fator de decisão?



Este material apresenta respostas a essas e outras perguntas, sendo baseado na percepção anonimizada de **mais de 500 respondentes**, de diversas organizações, durante o mês de setembro de 2021.

Sumário

Executivo

○ Mais de 500 respondentes de 20 segmentos diferentes compartilharam suas percepções sobre turnover.

○ Principais motivadores de turnover voluntário e involuntário.

○ Mudança de prioridade na escolha de oportunidades de trabalho.

○ Fatores que engajam os colaboradores.

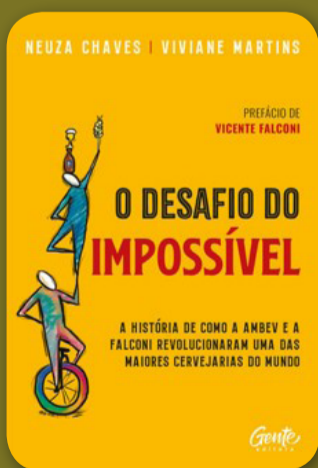
○ Elementos que impulsionam a tomada de decisão de deixar uma organização.

○ Métricas mais utilizadas para acompanhamento do turnover nas organizações.

○ Ações e medidas para mitigar o turnover nas empresas.

○ Insights relacionados.

É um fato gravíssimo na empresa quando um talento comunica a sua decisão de sair. ”



O desafio do impossível
– Neuza Chaves e
Viviane Martins



Existe tempo ideal para permanecer em uma organização?



Não existe uma fórmula mágica que traduza o tempo ideal para se permanecer em uma organização. A cultura da empresa, os fatores motivacionais, a perspectiva de crescimento, o ambiente de trabalho, a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aliados à remuneração e benefícios percebidos como adequados, estabelecem o critério subjetivo de atender às expectativas e necessidades ou de buscar outra oportunidade mais alinhada ao que se almeja.

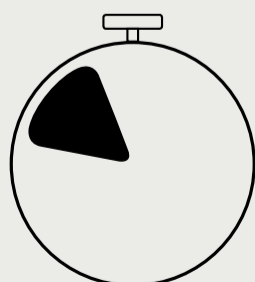
Para isso, não há um tempo determinado, ou um “prazo mínimo ou máximo” de validade, pelo contrário, a experiência, a vivência e a jornada de cada colaborador repercute de maneira particular.

Dentre os respondentes da pesquisa, observa-se que:



Maior tempo

- ▶ **20%** de 10 a 15 anos.
- ▶ **21%** tiveram como maior tempo de permanência em uma empresa de 7 a 10 anos.
- ▶ **19%** de 5 a 7 anos.

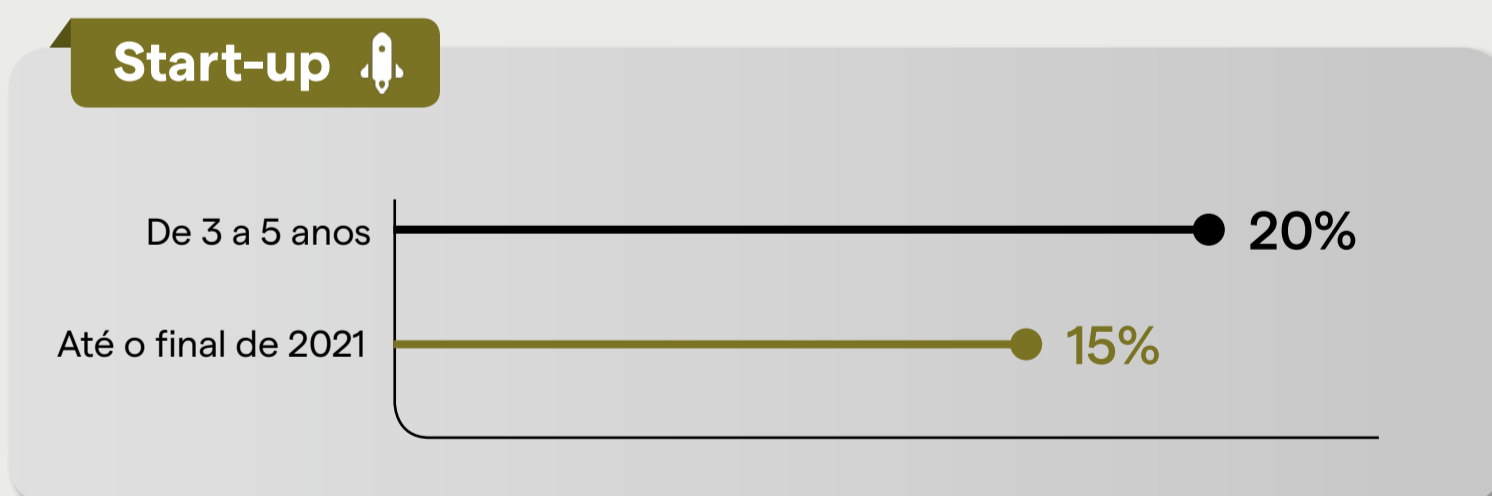
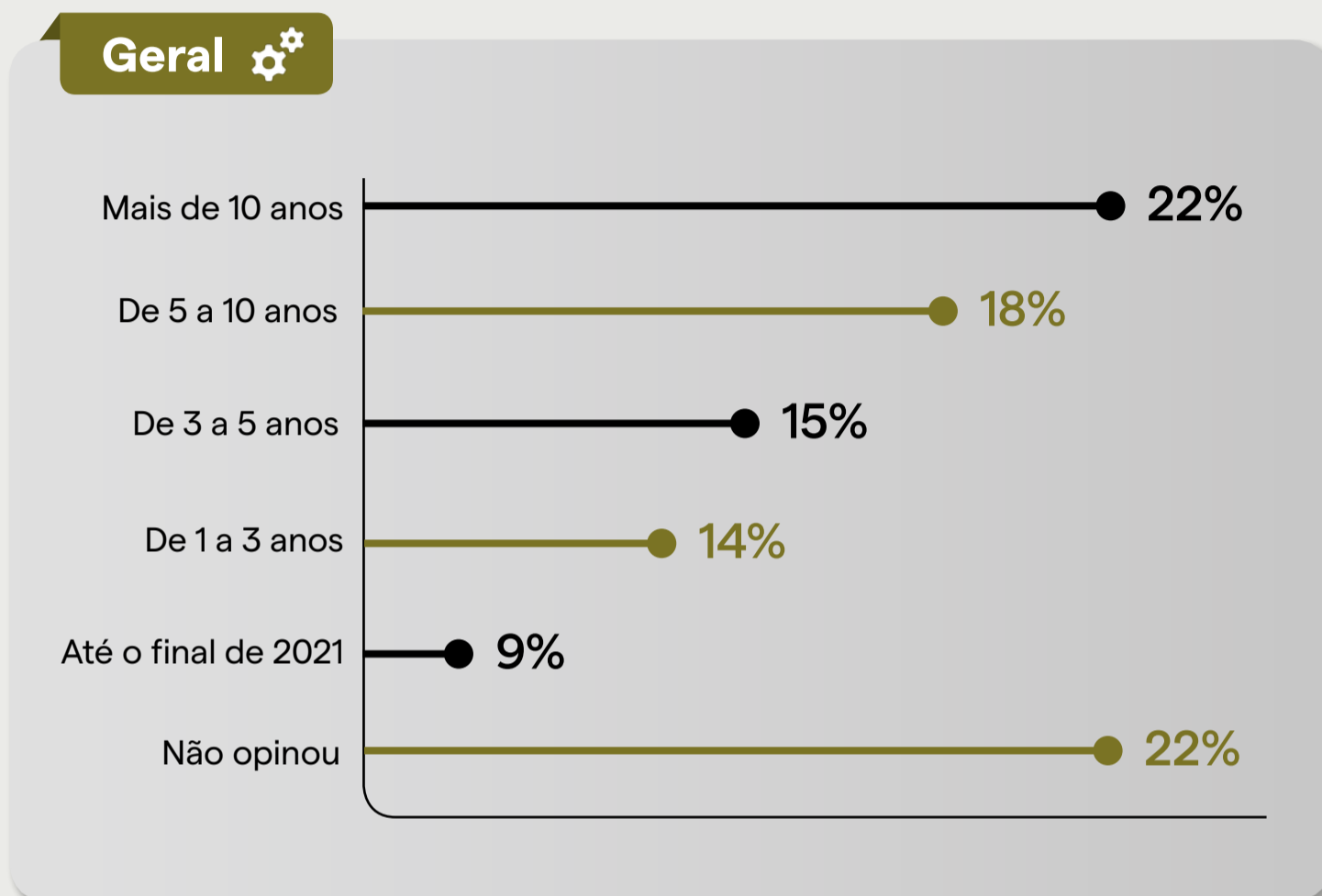


Menor tempo

- ▶ **35%** tiveram como menor tempo de permanência em uma empresa de 1 a 3 anos.
- ▶ **22%** de 6 meses a 1 ano
- ▶ **13%** de 3 a 6 meses.

Embora a movimentação de colaboradores entre empresas seja notória e presente, quando questionados sobre a expectativa de tempo de permanência nas atuais organizações, 22% dos respondentes trouxeram que não sabem quantificar o intervalo de tempo que pretendem permanecer em seus trabalhos atuais.

Dos que arriscaram uma estimativa de permanência, temos o seguinte cenário:



Entretanto, há uma grande concordância de que os novos modelos de trabalho como remoto, híbrido e part-time tendem a afetar o turnover futuramente.





Os “novos” formatos de Trabalho

A adesão a novos formatos de trabalho como atuação remota, híbrida ou mesmo jornadas flexíveis e reduzidas proporcionaram uma série de mudanças na relação colaboradores e empresas.

Em relação ao comparativo indivíduo x empresa, verificou-se ganhos com flexibilidade, comodidade e qualidade de vida, como por exemplo:

Benefícios encontrados



No entanto, a chave para o sucesso desta equação e o grande aprendizado que o isolamento social proporcionou foi justamente a importância do **equilíbrio**.

Pontos de atenção



Evitar excessos que extrapolem os horários da jornada de trabalho.



Engajamento e alinhamento à Cultura em um ambiente sem encontros no escritório.



Incentivo à criação e inovação, uma vez que as tradicionais conversas e trocas no “cafezinho” que rendiam boas ideias e projetos não ocorrem.

O trabalho remoto veio para ficar...




É inegável que o isolamento social, imposto pela COVID19, afetou as relações de trabalho fazendo com que muitas empresas, em poucas semanas, precisassem reorganizar sua infraestrutura física e tecnológica para atuação de maneira remota.



Se até pouco tempo atrás o trabalho presencial era o modelo predominante nas organizações, a partir de 2020 essa realidade mudou significativamente.



Com o avanço da vacinação e a consequente flexibilização dos protocolos sanitários, como ficará a reocupação dos espaços físicos até então evitados? O que se espera neste momento de retomada?





44% dos respondentes da Pesquisa não considerariam mais oportunidade de trabalho em caráter 100% presencial. O que antes era natural e recorrente, hoje é colocado em xeque.

Esse número é ainda mais elevado, **56%** de não aceitação a um trabalho integralmente presencial, se considerarmos os participantes abaixo de 30 anos de idade.

E o posicionamento das empresas neste momento de retomada irá impactar diretamente a decisão de permanência dos colaboradores nas organizações versus sua abertura para novas oportunidades com maior flexibilidade de local de atuação.

Além disso, **74%** dos respondentes considerariam oportunidades de trabalho em formato totalmente remoto, abrindo espaço, inclusive, para atuação em empresas cujo escritório seja em localidade diferente de sua residência.

Profissionais dispostos a trabalhar à distância e empresas com modelo de gestão e ferramenta para atuação remota geram ampliação de mercado e movimentação jamais vistos.



Cidades, estados e até mesmo países diferentes deixam de ser um empecilho para uma contratação e passam a compor possibilidades reais e concretas de trabalho.

O mercado se expande em termos de oportunidades e os colaboradores passam a ter um maior leque de opções.



Motivadores: oportunidade de crescimento, equilíbrio e remuneração & benefícios

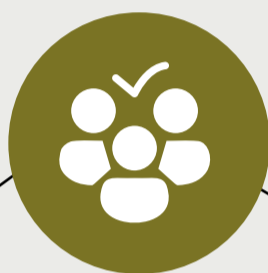
Principais fatores que impactam na tomada de decisão de deixar uma organização por solicitação do próprio colaborador: **Oportunidade de Crescimento** é o que mais tem feito o mercado girar, seguido de **Equilíbrio Vida Profissional e Pessoal** e **Remuneração e Benefícios**.

	★★★★	★★★	★★★
Sair do anterior	Oportunidade de Crescimento	Ambiente de Trabalho	Equilíbrio
Entrar no anterior	Oportunidade de Crescimento	Equilíbrio	Remuneração e Benefícios
Permanecer no anterior	Oportunidade de Crescimento	Equilíbrio	Remuneração e Benefícios
Buscar outra oportunidade	Remuneração e Benefícios	Oportunidade de Crescimento	Equilíbrio



Você indicaria sua empresa para um amigo?

86% dos respondentes disseram que indicariam sua empresa atual para um amigo, principalmente por:



Bom ambiente de trabalho



Oportunidade de crescimento



Cultura Organizacional



Equilíbrio vida profissional e pessoal

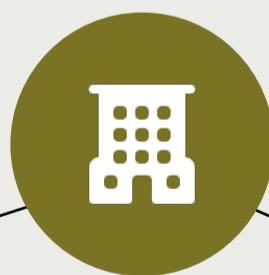
Dos participantes que não indicariam a empresa na qual trabalham atualmente a um amigo, os principais motivos são:



Insatisfação com Remuneração e Benefícios



Falta de equilíbrio vida profissional e pessoal



Cultura Organizacional



Falta de oportunidade de crescimento



Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia. ”

William Edwards Deming





Não se gerencia o que não se mede

56% dos respondentes afirmam que as empresas possuem métrica de acompanhamento de turnover e esse número é mais alto, mais de 60%, em empresas que possuem acima de 100 colaboradores.

As principais métricas de turnover são:



Voluntário



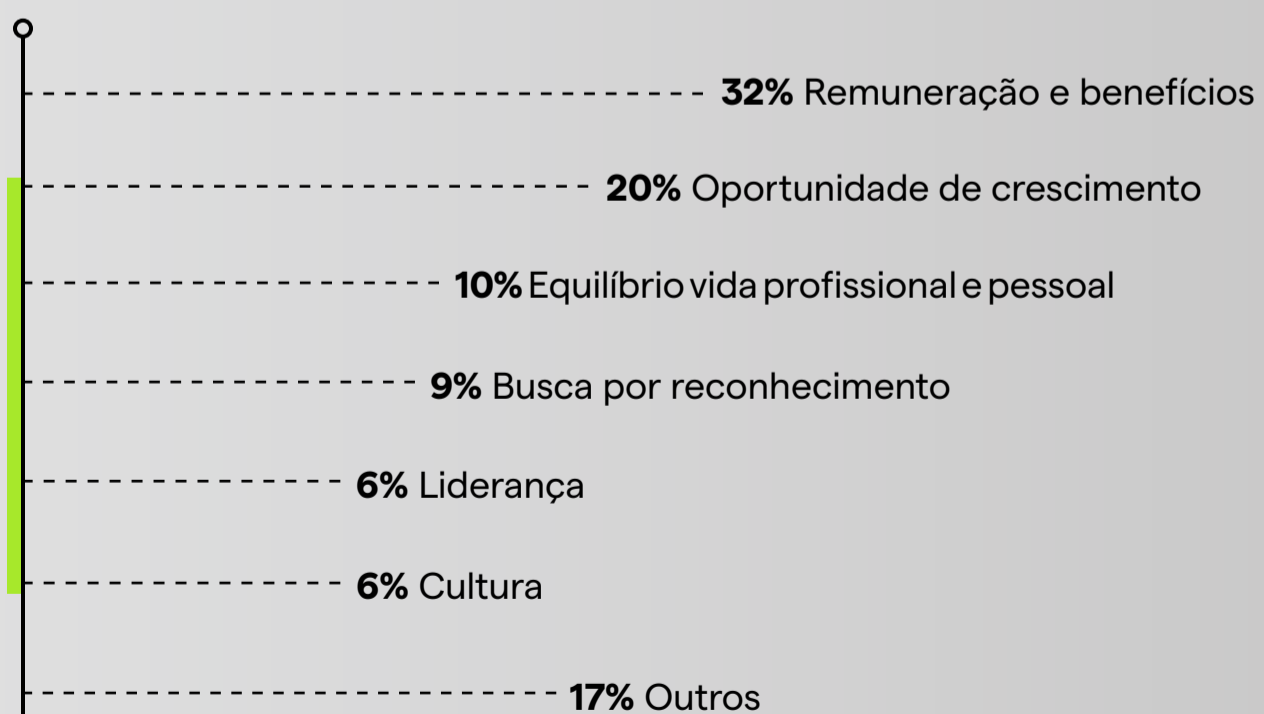


Involuntário

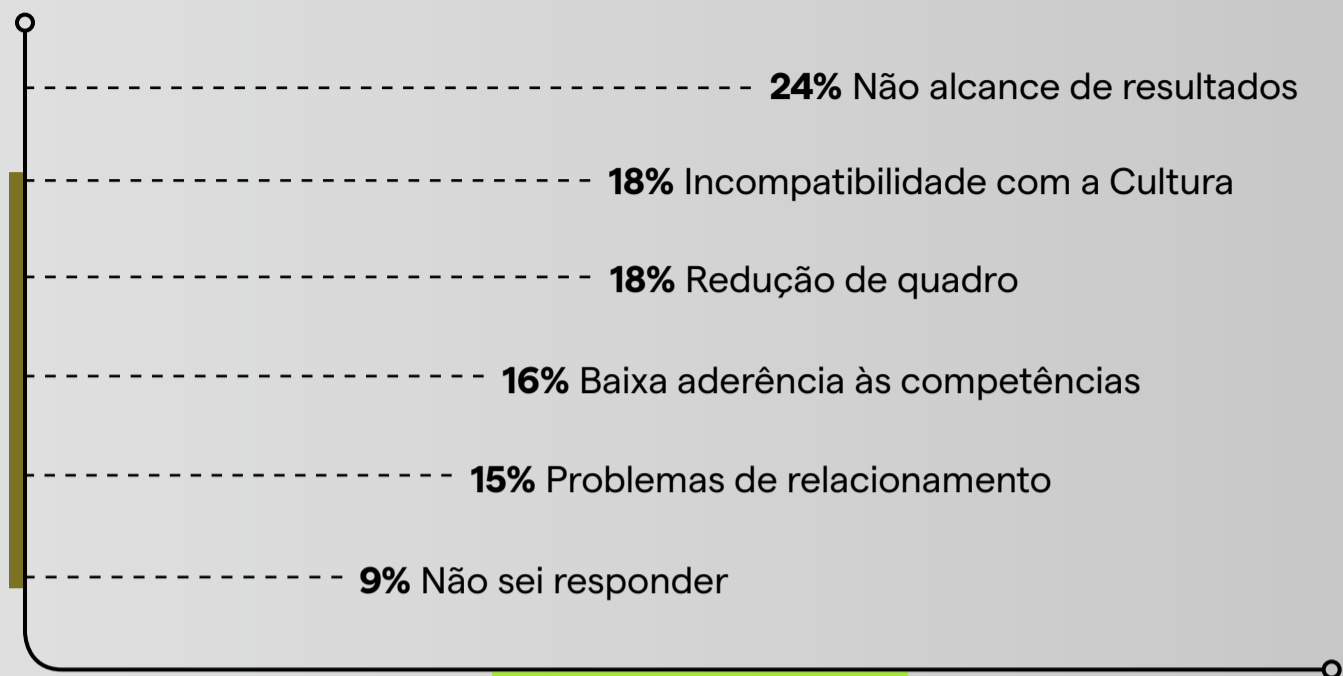


Principais motivos de turnover:

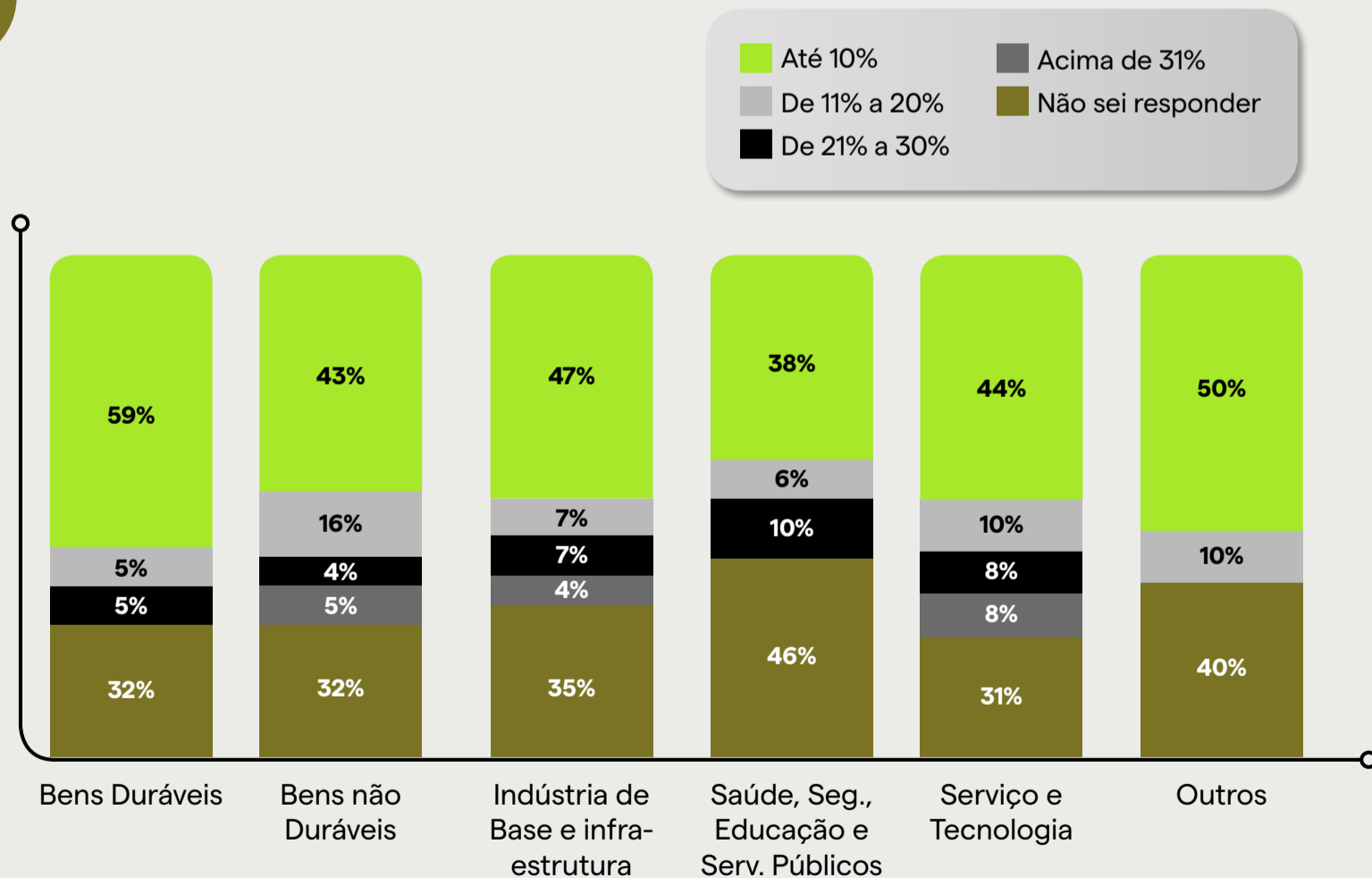
Voluntário



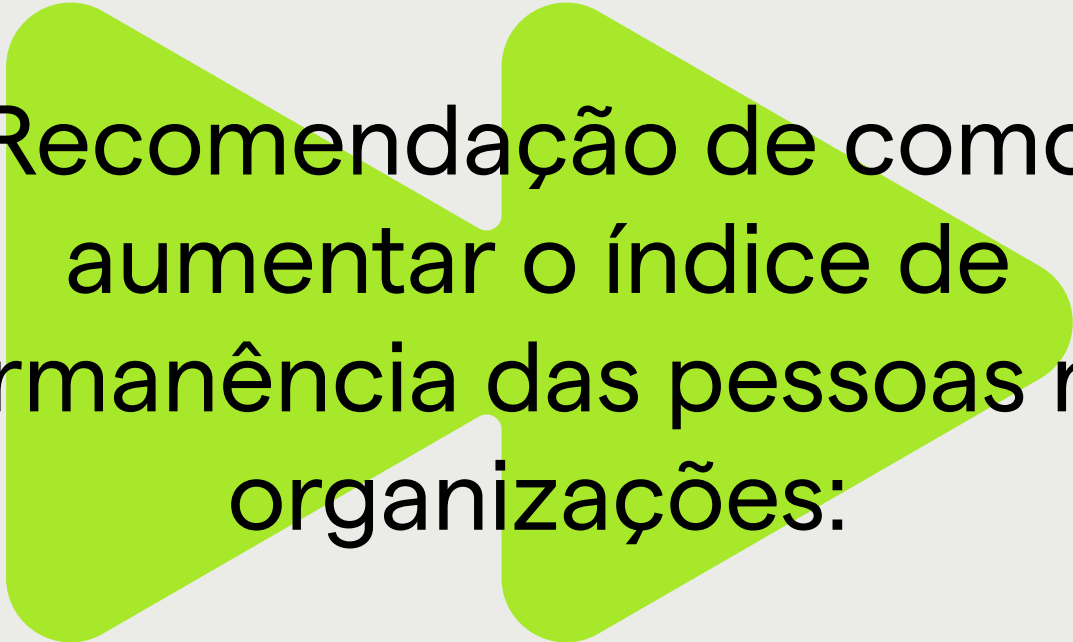
Involuntário



Turnover por Setor de Atividade



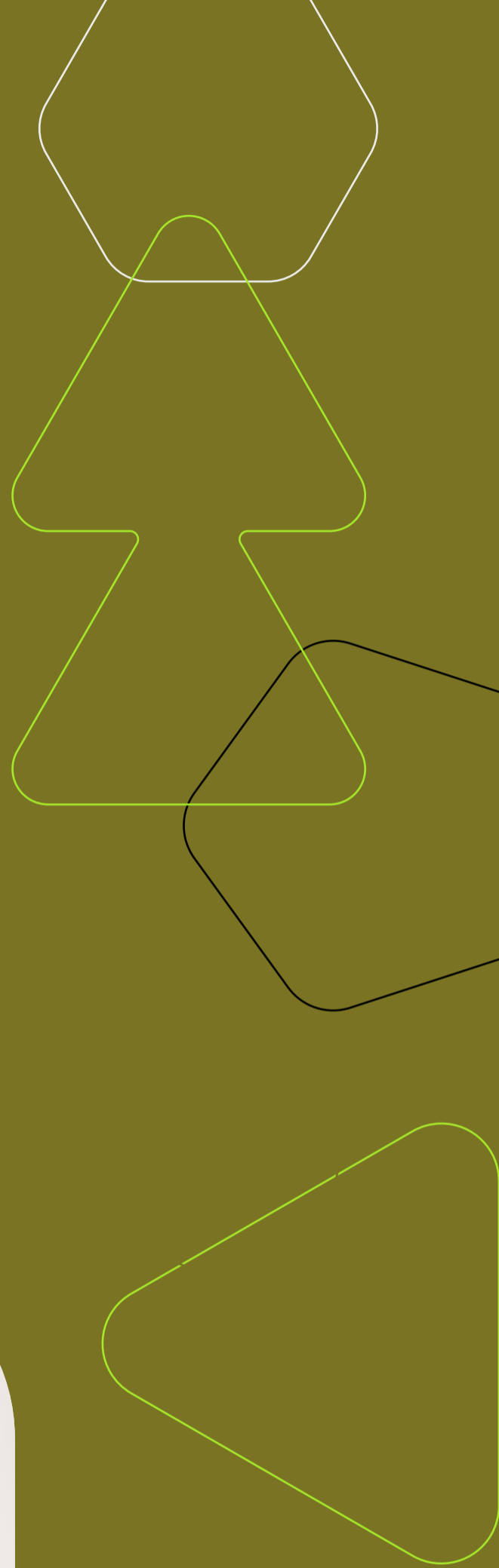
Turnover representado a partir da resposta dos participantes. Os setores foram agrupados por carteiras.



Recomendação de como
aumentar o índice de
permanência das pessoas nas
organizações:

COLOCANDO AS PESSOAS NO CENTRO!

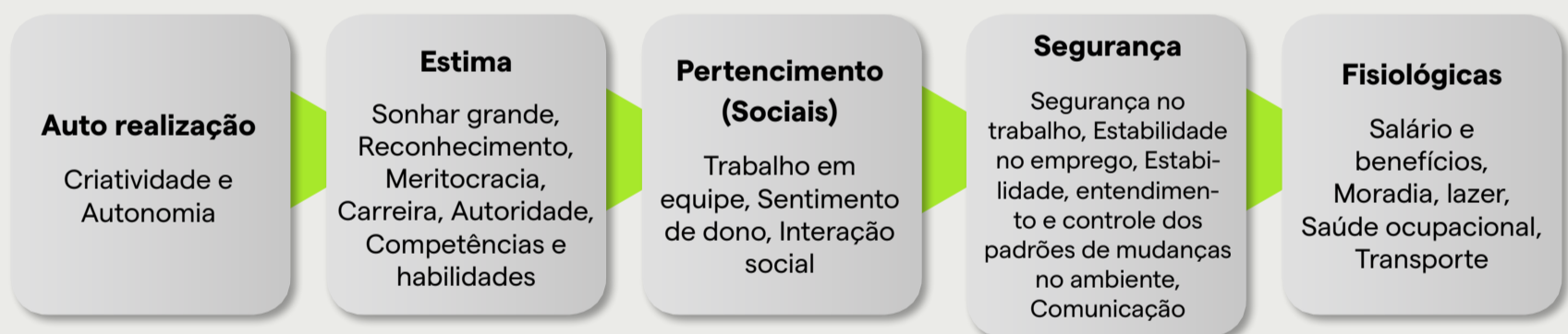
As pessoas são o maior ativo das organizações e a forma com que promovemos experiências – positivas ou negativas – aos nossos colaboradores possui influência direta nos resultados!



Colocando as pessoas no centro

Colocar as Pessoas no Centro significa :

- ★ Colocar os colaboradores - e não somente os clientes - no centro das decisões e estratégias da organização.
- ★ Gerar senso de pertencimento e elevar o engajamento dos colaboradores.
- ★ Entender as dores e momentos que importam para eles considerando as necessidades básicas do ser humano e seu ciclo de vida na organização.

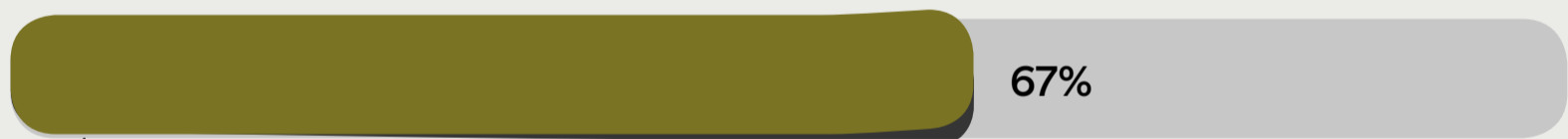




Colocando as pessoas no centro...

Ter empatia para enxergar a realidade do dia a dia de trabalho sob o olhar dos colaboradores é fundamental.

Dentre as principais medidas adotadas pelas empresas para mapear e fortalecer a experiência de seus colaboradores e diminuir o turnover são: pesquisas de engajamento e entrevistas de desligamento.



67% dos respondentes afirmaram que a empresa realiza **pesquisa de engajamento**, tendo como mais incidente os modelos de frequência anual ou semestral.



58% das empresas participantes afirmaram realizar **entrevistas de desligamento**, porém **apenas 56%** destas afirmaram que estruturam ações para mitigar os pontos de atenção identificados nas entrevistas.

Fazer pesquisas quantitativas e qualitativas são essenciais para conhecer com profundidade os “momentos que importam” e dores dos colaboradores e devem:

- ▶ **1** Ser realizadas “on time”, com maior frequência: somente pesquisas anuais não são suficientes
- ▶ **2** Ser customizáveis: devem considerar públicos específicos
- ▶ **3** Ser rápidas, “cirúrgicas” e direto ao ponto: perguntas amplas não geram dados assertivos
- ▶ **4** Ter prazo de aplicação reduzidos
- ▶ **5** Ser confidenciais: somente as áreas de RH/Employee Experience deverão ter acesso aos resultados individuais
- ▶ **6** Ter estratégia ampla de comunicação
- ▶ **7** Estar associadas a indicadores comparáveis, como o eNPS (Employee Net Promote Score)
- ▶ **8** “Fornecer insumos necessários para elaboração e check point de planos de ação



Tenha em mente:

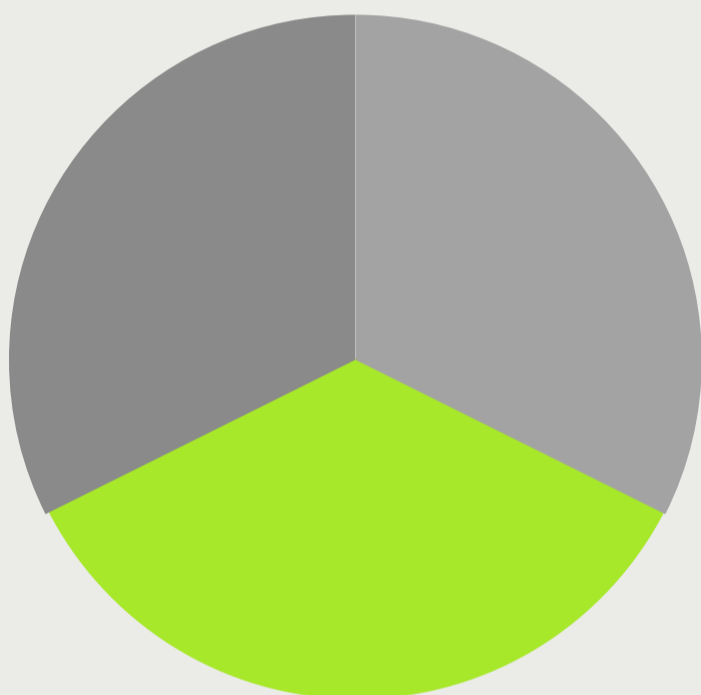
a área de Recursos Humanos/Employee Experience deve focar em fazer perguntas certas, para as pessoas certas e no momento certo!

É imprescindível a divulgação das iniciativas resultantes dos insights das pesquisas: quando as pessoas se sentem ouvidas, elas se sentem mais felizes e produtivas.

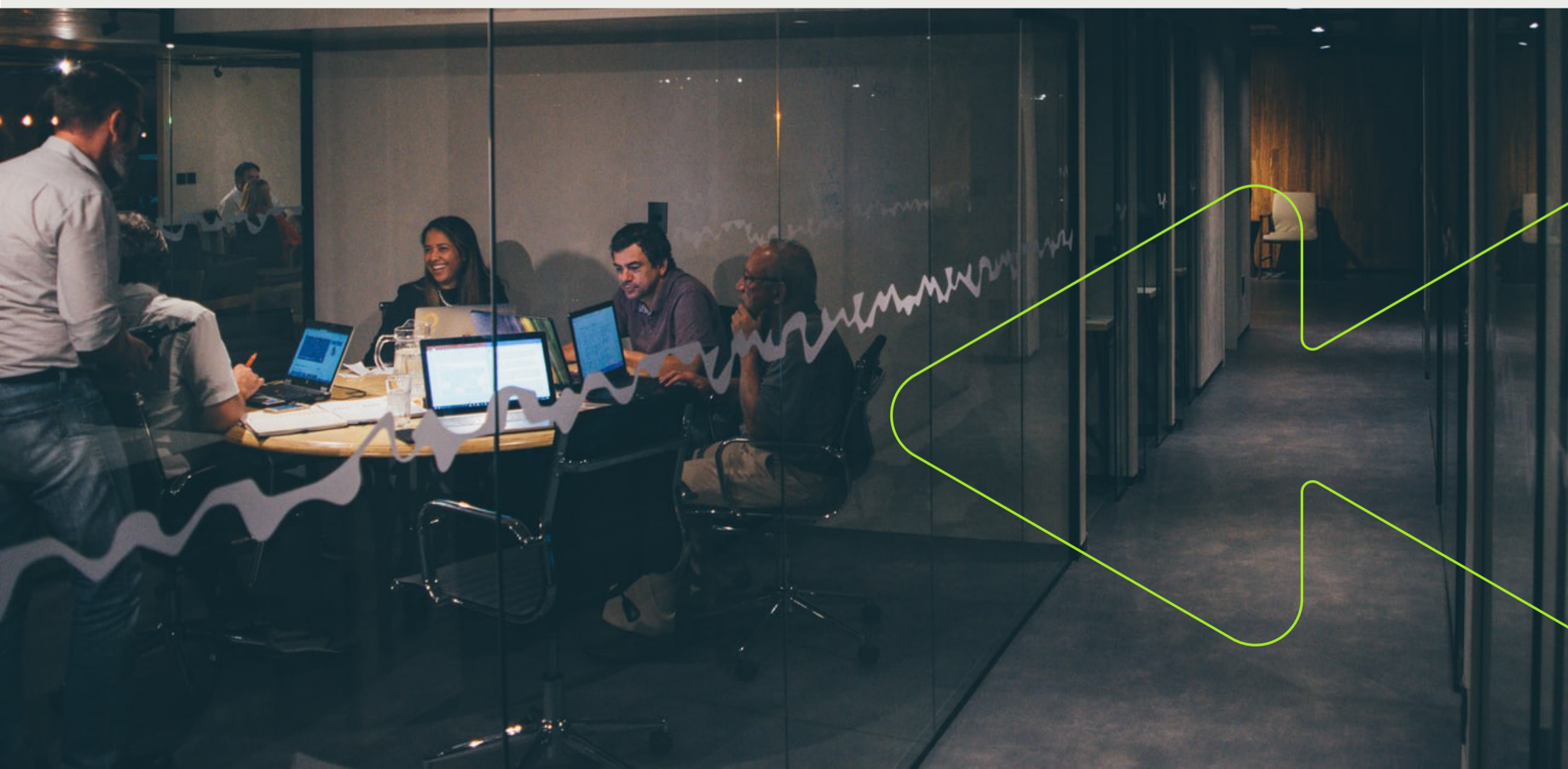


Experiência do colaborador

Para que as ações que de fato colocam o colaborador no centro sejam efetivas, é fundamental que estejam conectadas com a estratégia e alinhadas com a Cultura da organização, contemplando desde a atração até eventual desligamento.



Hoje apenas um terço dos respondentes afirmou possuir iniciativas que consideram a experiência do colaborador em sua organizações.





100% dos clientes
são pessoas. 100%
dos funcionários são
pessoas. Se você não
entende de pessoas,
você não entende de
negócios. ”

Simon Sinek





Gestão do turnover

48%

48% dos respondentes afirmaram ter interesse em uma solução / produto que auxilie a empresa na gestão de seu turnover. Dentre os ganhos a serem obtidos, destacam-se:



Identificação de pontos de melhoria no ciclo de vida dos colaboradores



Acompanhamento de resultados de modelos de predição (sinalizam colaboradores com maiores probabilidades de turnover)



Automatização de análises diagnósticas (sinalização de variáveis que impactem a decisão de saída dos colaboradores)



Identificação de sucessores



Automatização dos indicadores



Insights



Cada vez mais se fala na relação “ganha x ganha” que é criada a partir da manutenção do bom relacionamento com ex-colaboradores da empresa que, muitas vezes, foram peças fundamentais na construção e solidificação da história da companhia.

Neste sentido, programas de alumni são iniciativas interessantes para manter a conexão com aqueles que em algum momento se dedicaram para a empresa. E as possibilidades e oportunidades oriundas desta parceria são muitas! Troca de experiências, networking, possibilidade de participar de eventos e de manter contato com colegas são apenas algumas delas.



A saída de um colaborador não precisa significar um ponto final determinante. Pelo contrário! É possível ampliar a lente e enxergar as infinitas possibilidades do relacionamento após um “até breve / até logo”.

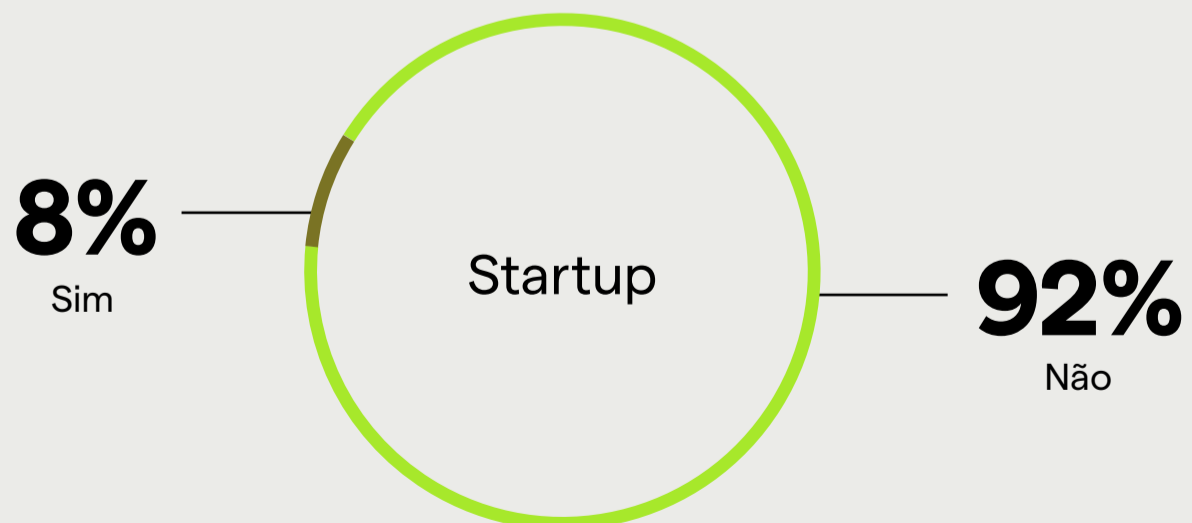
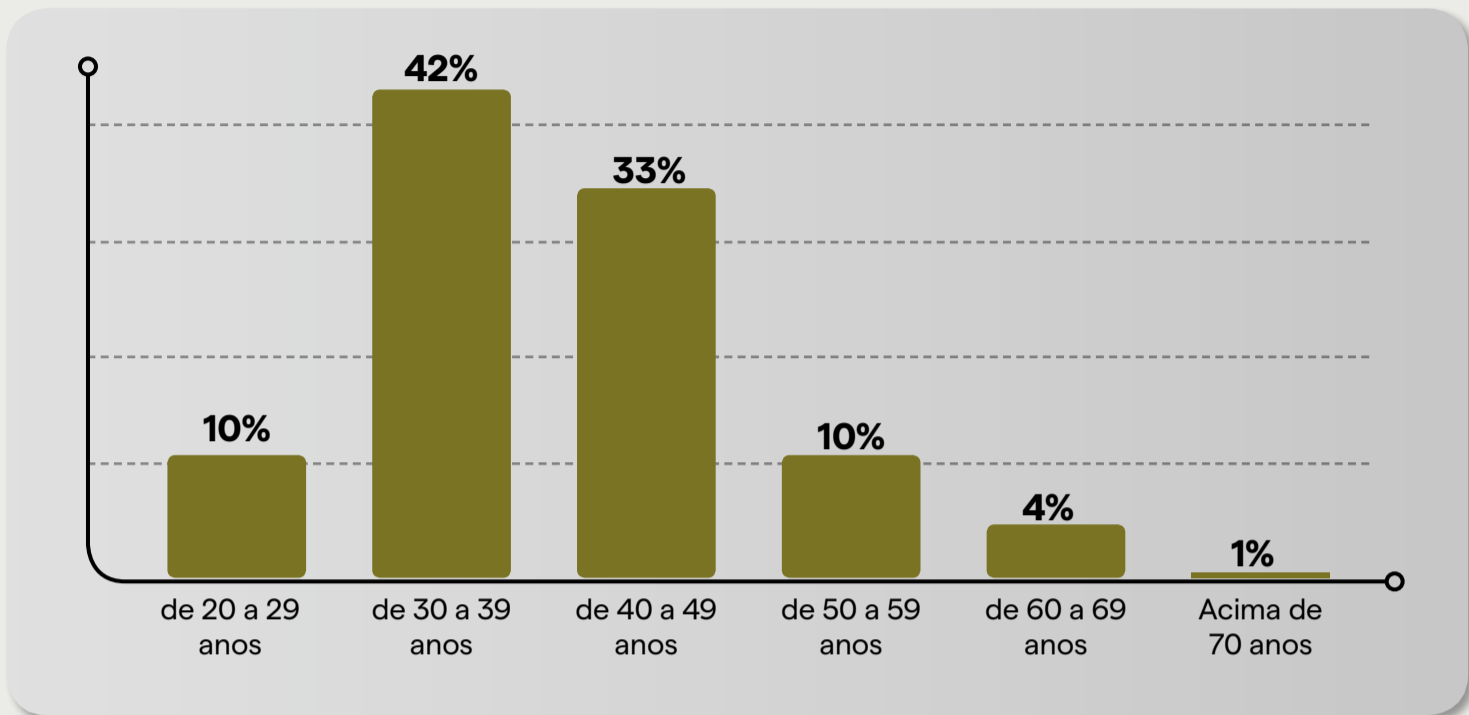
Se você pudesse mudar algo em sua empresa, o que seria?



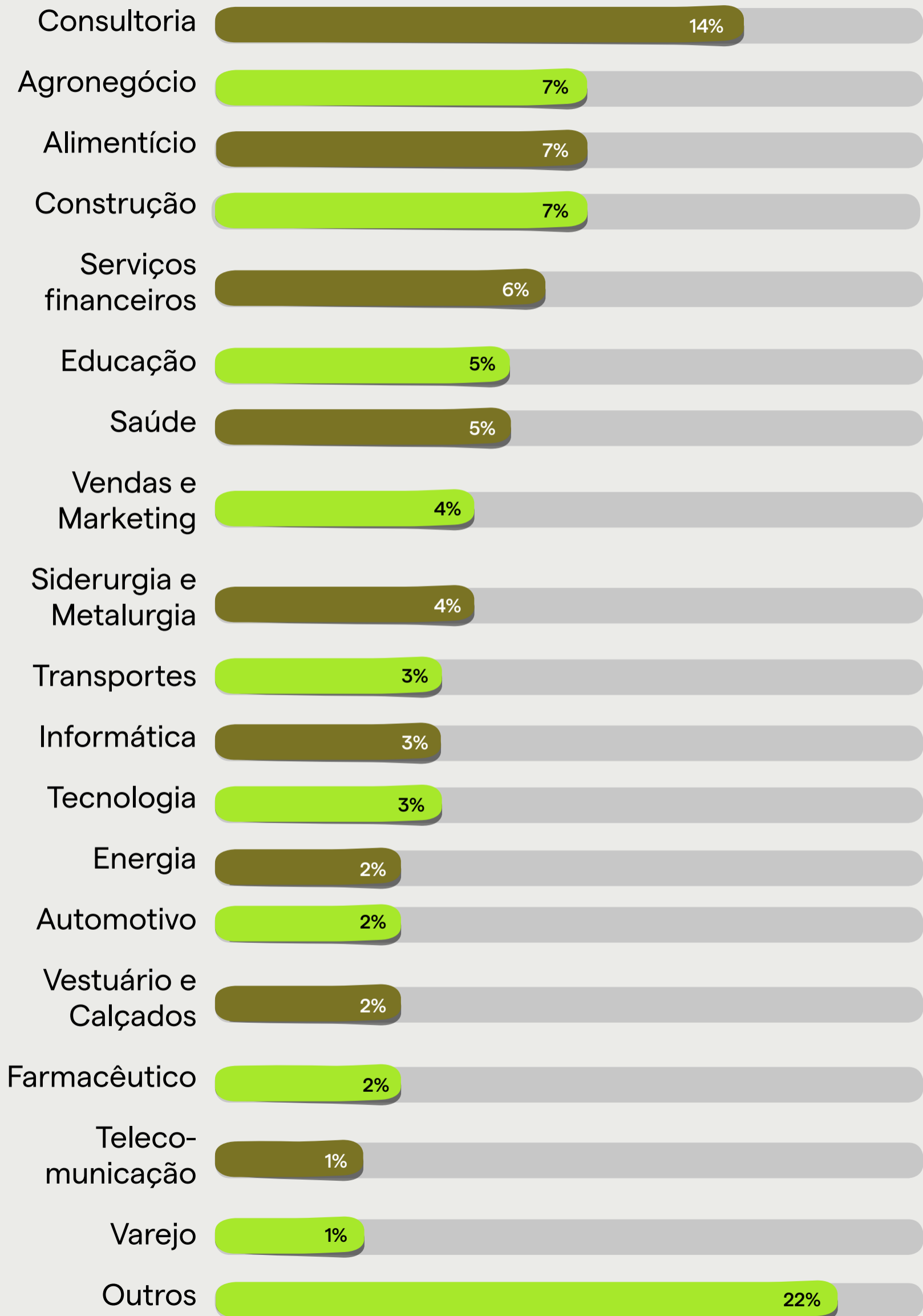


Dados demográficos

Faixa Etária



Setor

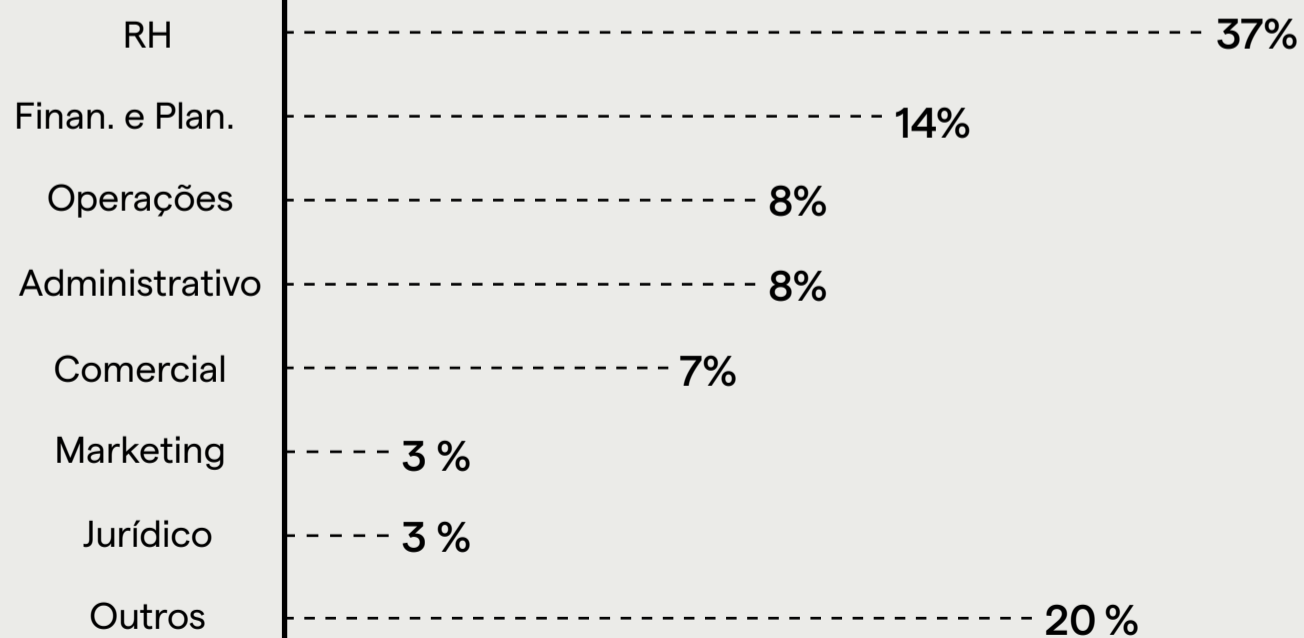




Função



Área



\$ Faturamento anual



👤 Número de colaboradores



COMO A FALCONI PODE AJUDAR O SEU NEGÓCIO?



Cultura Organizacional



Gestão da Mudança



Gestão de Desempenho



Employee Experience



Jornada da liderança



RH Estratégico



People Analytics



Cargos & Remuneração



Assessment



Incentivos

Falconi