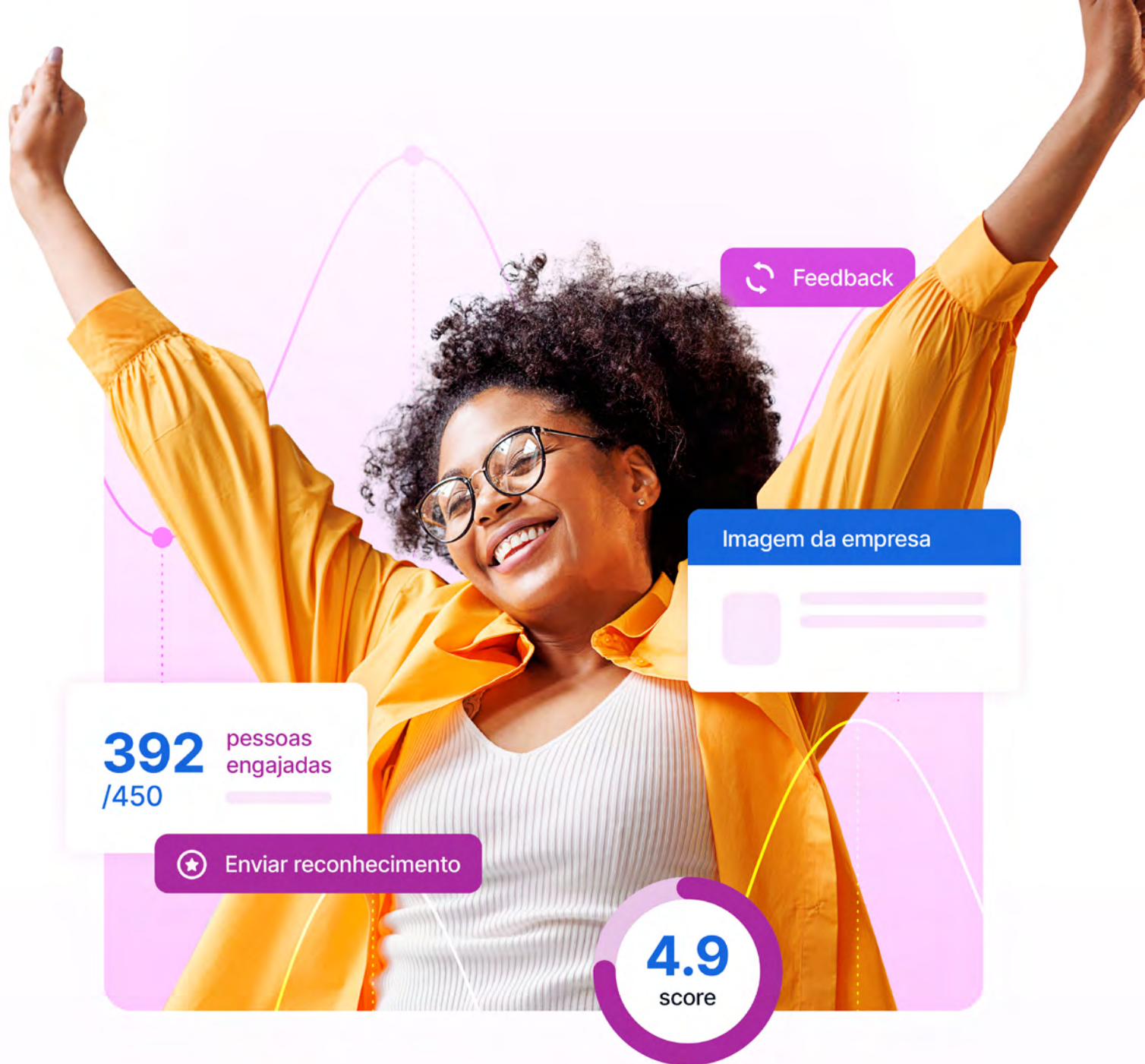




CLIMA & ENGAJAMENTO:

UM PANORAMA INDISPENSÁVEL
PARA A GESTÃO DE PESSOAS



Gupy Clima
& Engajamento

Conheça agora



≡ MENU

***Importante:** os materiais contidos neste documento e/ou o documento em si podem ser baixados e/ou copiados, desde que todas as cópias mantenham os avisos de direitos autorais, marcas registradas e quaisquer outros avisos de propriedade contidos nos materiais e/ou relatório. Nenhuma alteração pode ser feita neste documento sem a permissão expressa da Gupy.

Introdução

Não é novidade que a **disputa por talentos no mercado de trabalho** está cada vez mais acirrada.

Os custos envolvidos para trazer pessoas talentosas para a empresa são altos, tendo em vista que essa ação requer tempo, dedicação, alocação de recursos para a alavancagem da nova pessoa colaboradora, investimentos em treinamentos, entre outros.

A pandemia da COVID-19 afetou muitos aspectos da vida das pessoas, incluindo a percepção sobre o trabalho.

O chamado *Great Resignation*, que na tradução para o português significa Grande Resignação, é o fenômeno que culminou em uma onda de pedidos de demissão e se alastrou durante o pós-pandemia.

Em setembro e outubro de 2021, por exemplo, mais de 8,5 milhões de americanos pediram demissão sem ter outro emprego em vista.



Esse é o crescente **movimento de ressignificação do trabalho**, no qual profissionais buscam, em sua maioria, por ambientes de trabalho saudáveis, que valorizam lideranças inspiradoras e proporcionam equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Sabemos que todos os profissionais possuem um ciclo de vida na empresa, com começo, meio e fim, mas que pode ser ampliado com ações intencionais de cultura e clima, para reduzir as consequências que esta perda pode trazer.

Frente à alta demanda por talentos do mercado, as empresas não podem mais negligenciar investimentos na experiência da pessoa colaboradora. Esse cenário precisa mudar, pois os impactos da alta rotatividade podem ser: a perda de conhecimento específico para a concorrência; ROI (Retorno Sobre Investimento) relacionado ao processo de atração e seleção; custo de substituição, sobrecarga do time, capacidade de atingir as metas atuais e futuras, etc.

Estima-se, por exemplo, que [empresas dos EUA](#) perdem até 1 bilhão de dólares anualmente devido à rotatividade voluntária.

Esse número comprova que o tempo médio das pessoas nas organizações têm sido cada vez menor.

Em 2021, esse intervalo era de, aproximadamente 4 anos e meio, e, em 2023, segundo [dados do Ministério do Trabalho](#), esse período foi reduzido para dois anos.

E como aumentar a permanência das pessoas nas empresas?

Segundo o [The Definitive Guide: Employee Experience](#) (O Guia Definitivo: Employee Experience), escrito por Josh Bersin, é preciso garantir que os empregos sejam significativos, que os profissionais tenham ferramentas e autonomia para ter sucesso, trabalhem bem

em equipes e que tenham tempo necessário para criar valor adicional às suas entregas.

“A organização deve projetar ótimas experiências e criar um lugar onde os funcionários realmente queiram permanecer.” — **Jacob Morgan** no livro *The employee experience advantage*, 2016.

A literatura aponta que Engajamento e Employee Experience impactam na **retenção de talentos**, que consequentemente resulta em **redução de turnover**, aumento da performance e melhores resultados para a sua empresa.

Se as empresas desejam **aumentar o tempo de permanência dos talentos**, precisamos projetar de forma estratégica e intencional experiências que impactam no engajamento das pessoas colaboradoras.

Neste relatório, você terá acesso a dados que reforçam o impacto do acompanhamento contínuo do engajamento nos resultados do negócios.

Boa leitura!



01

Base de dados

1. Base de dados

Ao longo deste material, foram realizadas análises descritivas fundamentadas em dados de engajamento.

Os scores ilustrados no formato de gráficos, a partir do capítulo 3, foram obtidos com base nas respostas das pesquisas aplicadas nas empresas que utilizam o [Gupy Clima & Engajamento](#).

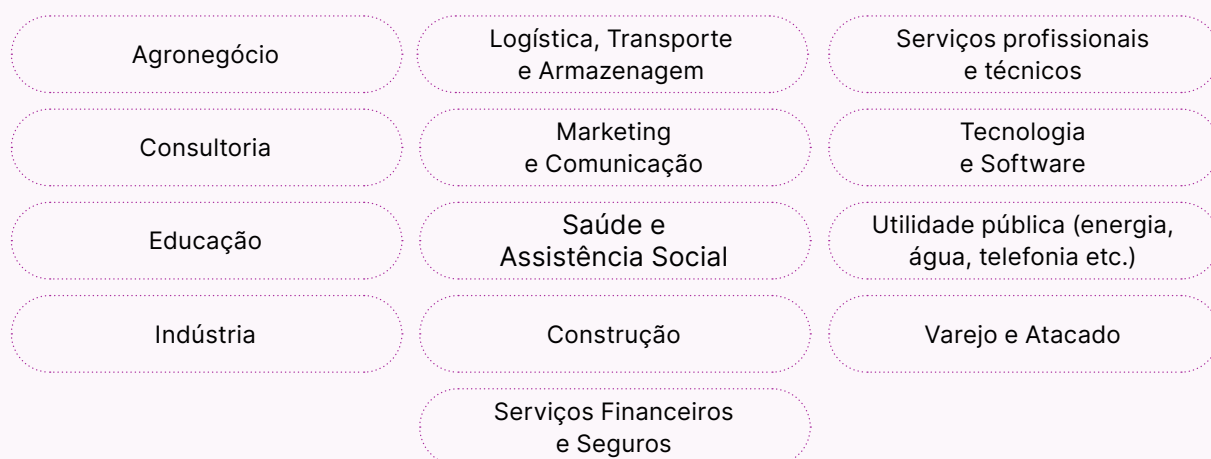


Para fins comparativos, o recorte temporal utilizado neste relatório considerou o período entre janeiro de 2022 e dezembro de 2023.

As informações derivadas dos dados fornecidos pelo time de *Business Intelligence* da Gupy foram aprimoradas com análises, percepções e informações adicionais, desenvolvidas por especialistas e analistas da área de *People Science* da Gupy.

A **base de dados** é composta por **mais de 400 empresas** de diversos segmentos e portes, e mais de **300 mil pessoas respondentes**.

Os **13 segmentos selecionados** nesta análise foram:



Em relação ao porte das empresas, são classificadas da seguinte forma:

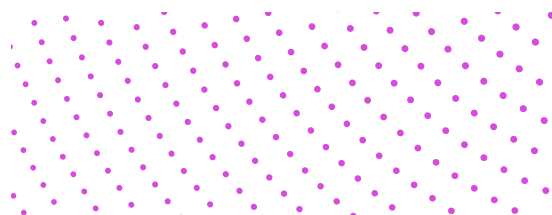
	Porte P	Empresas com até 200 pessoas colaboradoras
	Porte M	Empresas que possuem de 201 até 500 pessoas colaboradoras
	Porte G	Empresas que possuem de 501 até 1.000 pessoas colaboradoras
	Porte GG	Empresas que possuem de 1.001 até 4.000 pessoas colaboradoras
	Porte EP (Enterprise)	Empresas que possuem acima de 4.001 pessoas colaboradoras



Como funciona o score

Para acompanhar os **gráficos com scores extraídos das análises do banco de dados da Gupy**, é essencial compreender sobre nossos conceitos e classificação a respeito dos **níveis de engajamento**.

Os resultados da pesquisa de Engajamento na plataforma Gupy Clima & Engajamento são considerados em uma escala de 1,0 a 6,0, de acordo com os níveis de engajamento:



Médias	Níveis	Definição
Entre 1,0 e 2,0	Desengajados	Pessoas desengajadas são aquelas que estão pouco vinculadas afetivamente à empresa que trabalham. Profissionais nesse nível de engajamento tendem a ser detratores da marca empregadora, possuindo maior tendência à saída voluntária . Além disso, não se sentem devidamente estimuladas pelas experiências que têm tido ao longo de sua jornada na organização.
Entre 2,1 e 3,5	Neutros	Pessoas colaboradoras dentro do nível neutro não estão altamente conectadas afetivamente com a empresa . O vínculo, embora exista, não se relaciona com altos índices de orgulho, nem um alto desejo de permanecer na organização, tal como colaboradores engajados.
Entre 3,6 e 4,5	Engajados	Pessoas colaboradoras engajadas com a organização são defensoras da marca empregadora e se sentem inspiradas a fazer entregas de valor na empresa . São colaboradores que sentem orgulho de pertencer e dificilmente pensam em deixar o atual emprego para trabalhar em outros lugares.
Entre 4,6 e 6,0	Altamente engajados	Pessoas colaboradoras altamente engajadas são grandes promotoras da marca empregadora e apresentam o mais alto interesse em permanecer na empresa . Elas comumente estão inspiradas a dar o melhor de si, buscando conquistas para além do que é demandado. Seu forte vínculo com a organização é resultado de uma jornada que permite a alta conexão e elos significativos de confiança em relação à empregadora.

Tabela 1: Níveis de engajamento e suas definições.

02

Importância do engajamento das pessoas colaboradoras

2. Importância do engajamento das pessoas colaboradoras



A velocidade das inovações tecnológicas, a busca por práticas de gestão mais ágeis nas empresas e a disputa por talentos têm colocado o **engajamento das pessoas colaboradoras** como um dos tópicos mais **cruciais nos negócios** contemporâneos.

Pessoas engajadas performam melhor, como comprovado por pesquisas. Uma delas, [realizada pela Aon Hewitt e publicada pela Emerald Publishing](#), a partir de dados de 94 empresas globais ao longo dos anos de 2008 a 2012, apontou uma **forte correlação positiva entre o aumento do engajamento e o crescimento das vendas** nos anos seguintes.

Na pesquisa, cada ponto percentual de pessoas colaboradoras que se tornavam engajadas repercutia em um **crescimento adicional de 0,6%** nas vendas.

Além disso, o engajamento das pessoas colaboradoras é um fator impulsionador para o crescimento empresarial. É o que indica o artigo [The Benefits of Employee Engagement](#) (Os benefícios do engajamento dos colaboradores), publicado pela Gallup.



O conteúdo destaca que **organizações com altos níveis de engajamento experimentam melhores resultados** em termos de produtividade, permanência de talentos e satisfação do cliente.

Essa **relação direta entre engajamento e desempenho organizacional** reforça a necessidade de estratégias eficazes para promover e manter altos níveis de engajamento nas equipes, além de estimular empresas mais dinâmicas.

É como um efeito cascata: ao considerar a importância do engajamento, é vital também **identificar as transformações necessárias nas práticas organizacionais** para o atingimento de níveis mais elevados de dinamismo.

Este desafio é evidenciado pelo cenário mundial atual: de acordo com um [estudo realizado pela The Josh Bersin Company](#), com mais de 750 empresas de mais de 60 países, apenas 7% delas são classificadas como “dinâmicas”, e operam com inovação no cerne de suas práticas.

É fundamental, portanto, uma mudança de mentalidade para o sucesso dessa transformação, com o trabalho realizado pela pessoa colaboradora — com sua diversidade, habilidades e engajamento — no centro da abordagem do negócio.

A seguir, estão alguns dos **principais benefícios das organizações dinâmicas**, com destaque para a alta produtividade, maior diversidade e inclusão e, claro, engajamento e permanência de talentos mais significativos:



Imagem 1: Benefícios das Organizações Dinâmicas. Bersin, 2023.

Aumento do Engajamento no cenário mundial

De acordo com pesquisa da Gallup, publicada no relatório *State of the Global Workplace: Global Insights*, a porcentagem de profissionais prosperando no trabalho atingiu recorde em 2022:

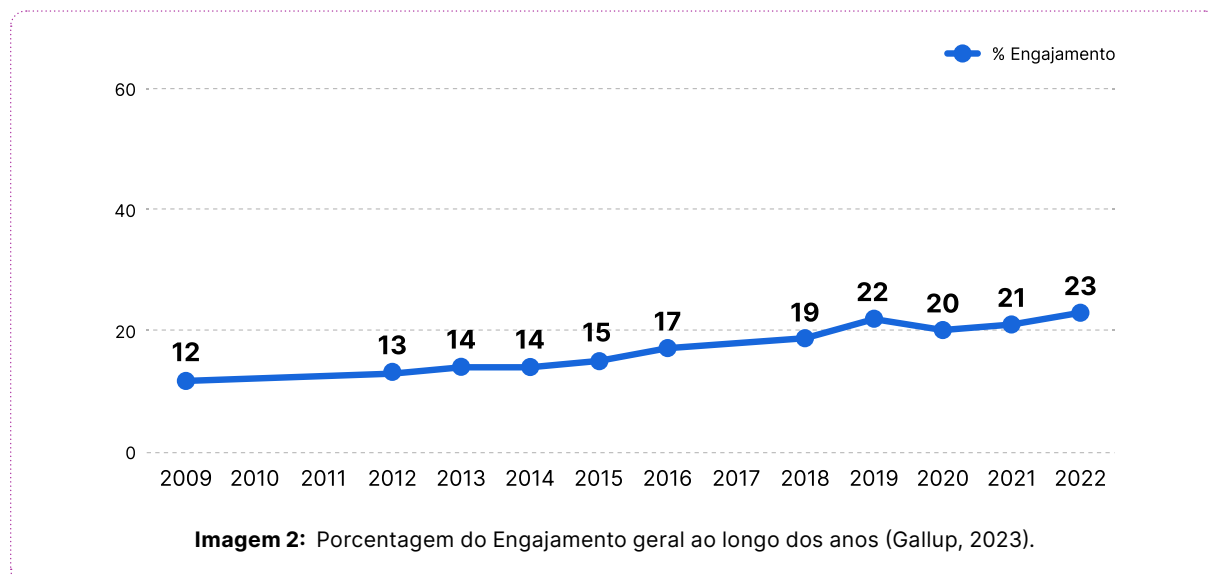


23%

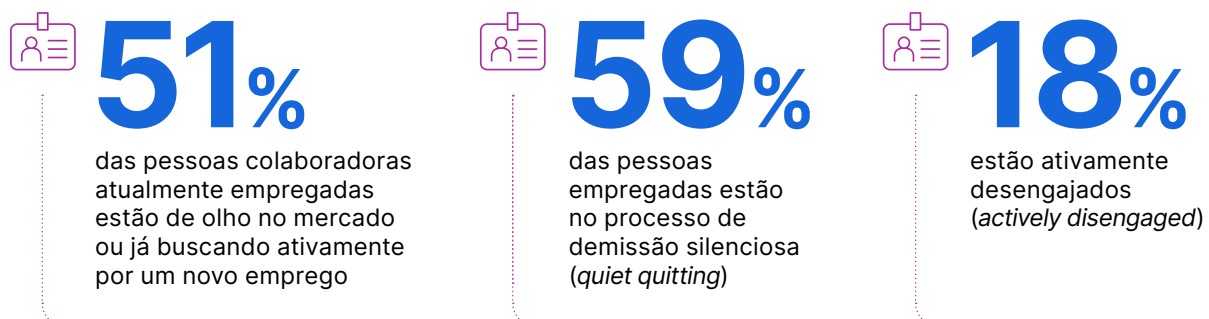
das pessoas colaboradoras em todo o mundo estavam engajadas no trabalho

Trata-se do nível mais alto desde 2009, ano em que a Gallup começou a realizar a medição do engajamento global.

Embora o engajamento tenha diminuído em 2020, impactado diretamente pela pandemia da Covid-19, ele retomou a tendência de crescimento, conforme demonstra a imagem a seguir.



Ainda no cenário global, temos alguns insights sobre esse impacto do engajamento:



Esses dados sugerem que, apesar do leve aumento do engajamento das pessoas colaboradoras com as organizações, ainda existe uma grande discrepância entre o que esses profissionais desejam e o que é de fato praticado nas empresas.

Este *gap* pode acabar influenciando os talentos a buscarem novas oportunidades.

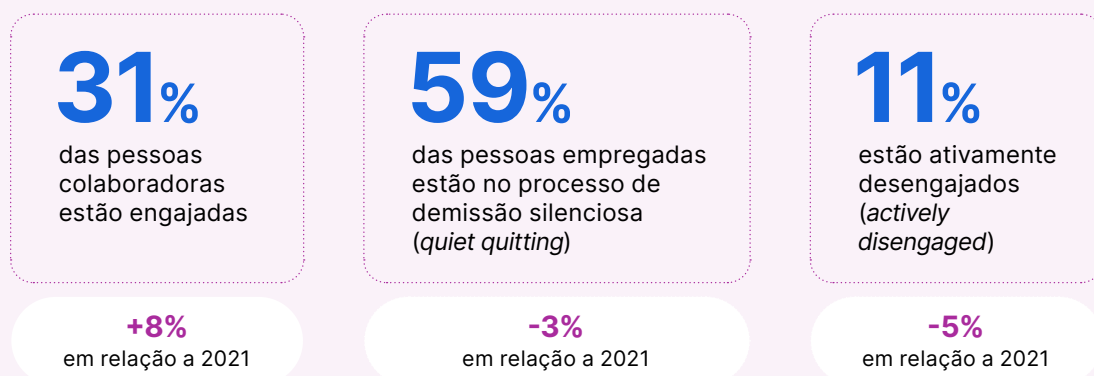


Conhecer as pessoas colaboradoras e deixar claro a proposta de valor que a empresa está disposta a oferecer possibilitam transparência e um alinhamento de expectativas, desde do processo de seleção, o que abre espaço para escolhas conscientes e redução de turnover.

Outra análise relevante divulgada pela Gallup mostra que, para profissionais engajados nas empresas em que atuam, seria preciso um aumento salarial de 31% para considerarem aceitar um emprego em uma organização diferente.

Já os funcionários neutros ou ativamente desengajados, em média, desejam um aumento salarial de até 22% para mudarem de emprego.

Quando os dados relativos ao engajamento da América Latina e ilhas e Estados insulares do Caribe são estratificados, os números de 2022, extraídos do Sumário Regional, mostram algumas **mudanças favoráveis nos índices de engajamento**, comparados aos percentuais de 2021, entre eles:



Vale ressaltar que o relatório da Gallup considerou, no recorte América Latina e Caribe, os seguintes territórios:

Argentina	Costa Rica	Jamaica	Peru
Bolívia	República Dominicana	México	Uruguai
Brasil	Equador	Nicarágua	Venezuela
Chile	El Salvador	Panamá	Guatemala
Colômbia	Honduras	Paraguai	Porto Rico

Os dois últimos países listados, no entanto, não foram considerados, devido à dimensão insuficiente da amostra.

Na comparação de percentuais gerais de engajamento nos países do grupo América Latina e Caribe, o **Brasil ficou em 8º lugar**, com **28% de engajamento** (-1% comparado à pesquisa de 2021):

	País	Variação	% Engaj. 2022		País	Variação	% Engaj. 2022
1	El Salvador	+5	37	11	Uruguai	+1	26
2	Panamá	+1	34	12	Paraguai	-1	22
3	Honduras	+5	34	13	Equador	-2	22
4	Costa Rica	+2	32	14	Venezuela	-4	22
5	Nicarágua	-3	31	15	Argentina	+2	21
6	Jamaica	+4	30	16	Colômbia	-1	19
7	Rep. Dominicana	0	29	17	Peru	-1	19
8	Brasil	-1	28	18	Bolívia	+1	18
9	México	+2	27	19	Guatemala	-	-
10	Chile	+1	27	20	Porto Rico	-	-

Tabela 2: Ranking de engajamento dos Países da América Latina e ilhas e Estados insulares do Caribe (Gallup, 2023).



O engajamento para a Gupy e sua relação com a Escuta Contínua

Muitas vezes, o conceito de engajamento é utilizado como sinônimo de felicidade e satisfação, mas é importante entender que esses são fenômenos distintos.

Existem várias definições de engajamento na literatura, e a Gupy define este conceito da seguinte maneira:

- + Um fenômeno mutável e dinâmico, que contempla aspectos cognitivos, emocionais e físicos, empregados de maneira alinhada aos propósitos organizacionais e pessoais, proporcionando um envolvimento ativo, dedicado e persistente no desempenho dos papéis, com senso de eficácia, confiança e realização.

Ou seja, o **engajamento está ligado ao alinhamento de propósitos organizacionais e pessoais**, que proporcionam o envolvimento e estimulam o senso de realização.

A partir desse ponto, é possível perceber uma conexão com a importância de escutar continuamente as pessoas colaboradoras.

Isso porque, ao entender o engajamento como um fenômeno em constante evolução, fica clara a **necessidade de uma escuta ativa** e recorrente para capturar nuances e mudanças nas percepções das pessoas colaboradoras ao longo do tempo.

No artigo [Voice of the Employee: The most important topic In Business](#) (A voz do colaborador: O tópico mais importante nos negócios), Bersin destaca que:

“A voz da pessoa colaboradora” representa uma mudança significativa no paradigma de gestão, na qual as empresas estão reconhecendo a necessidade de ouvir ativamente seus talentos para impulsionar a inovação e o sucesso do negócio.

O conceito de *Continuous Sensing*, introduzido a partir de 2018, está diretamente ligado a tudo isso.

Trata-se de uma abordagem que visa “sentir continuamente” o pulso da organização por meio de pesquisas curtas, chamadas de *Pulse Surveys* e técnicas analíticas avançadas, para prever desafios e, inclusive, enviar recomendações de ações para lideranças e profissionais de Recursos Humanos.



A prática de Continuous Sensing não se limita a avaliar o clima e o engajamento, mas oferece um grande volume de dados para aplicar técnicas analíticas avançadas, prevenindo problemas e compreendendo os fatores que impactam o engajamento das equipes.

Essas pesquisas curtas e realizadas de forma frequente, favorecem a **escuta contínua**, permitindo antecipar problemas relacionados às pessoas e agir proativamente.

A importância de uma escuta contínua e ágil, por meio das *Pulse Surveys*, contribui para entender as mudanças nas perspectivas das pessoas que atuam na organização ao longo do tempo, agir de modo preventivo, acompanhar melhorias ao longo de um período (como um semestre ou ano) e estabelecer o hábito de diálogos abertos e frequentes entre lideranças e suas equipes.

Além de medir o engajamento, a Metodologia Gupy Clima & Engajamento também acompanha as seguintes **12 dimensões** que antecedem ao engajamento:

- | Alinhamento com os valores
- | Missão e visão da empresa
- | Bem-estar
- | Desenvolvimento profissional
- | Embaixadores
- | Estrutura de trabalho
- | Feedback e reconhecimento
- | Felicidade
- | Inovação
- | Justiça
- | Liderança
- | Relacionamento interpessoal



Por meio da compreensão profunda e atualizada dessas dimensões, pessoas gestoras têm a capacidade de **atuar proativamente na promoção do engajamento**.

A **estratégia de engajamento da Gupy destaca o compromisso em ouvir**, apresentar os dados coletados e estimular a implementação de ações concretas.

Essa abordagem não apenas fortalece a cultura da empresa, mas também contribui para o desempenho sustentável e positivo das equipes, consolidando-se como uma prática essencial em um cenário corporativo em constante evolução.

03

O engajamento
ao longo
do tempo

3. O engajamento ao longo do tempo

Por ser mutável e dinâmico, o engajamento evolui ao longo do tempo e responde a uma **variedade de influências**, sejam internas ou externas.

É importante reconhecer que os níveis de engajamento podem variar em resposta a diversas mudanças, como:

Dinâmicas de times

Perfis e relacionamentos
entre lideranças e liderados

Cultura da organização

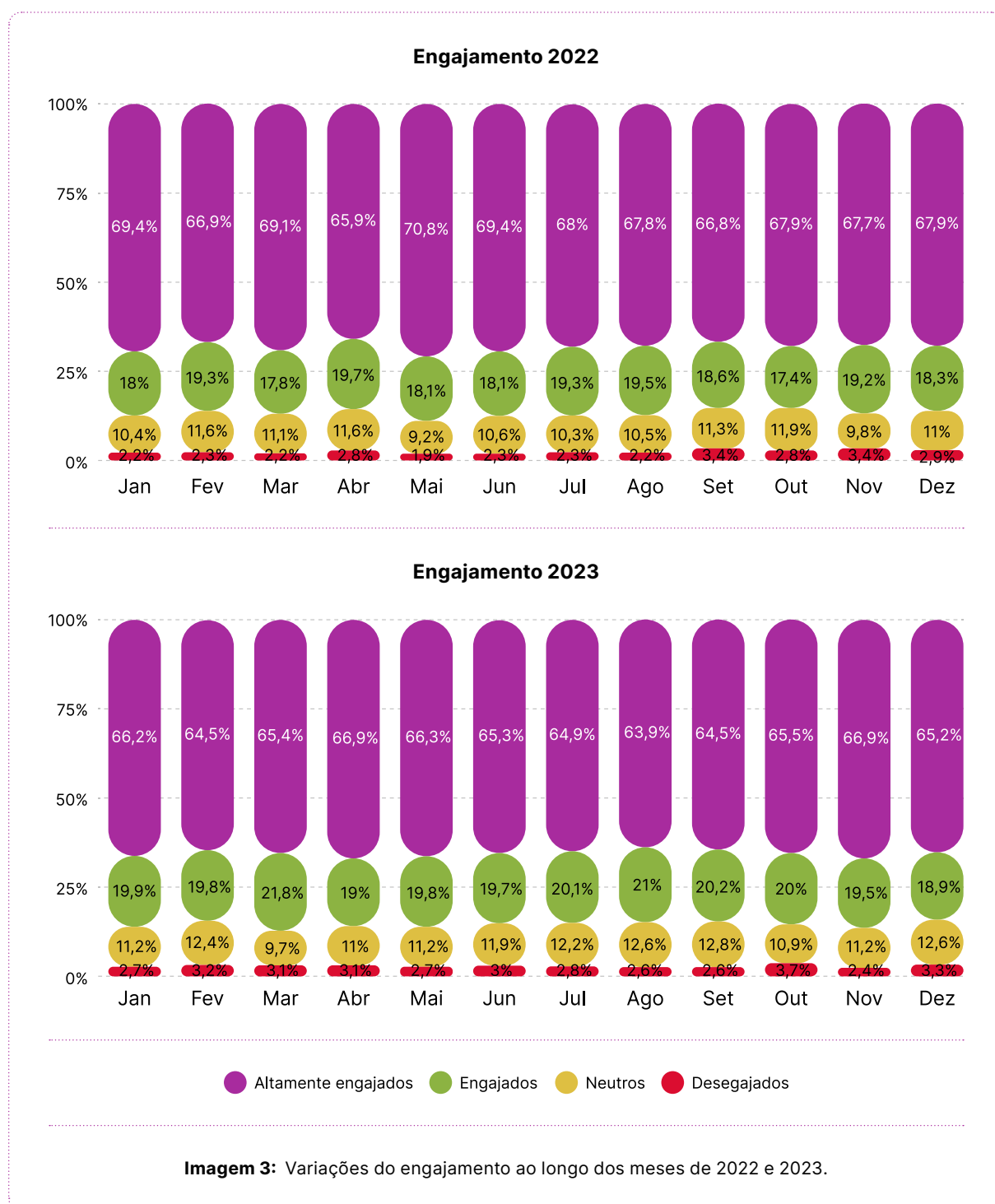
E até mesmo eventos de análise mais complexa, como **crises econômicas**, **conflitos políticos** e **emergências de saúde pública**.

Além disso, o **engajamento costuma flutuar em resposta a diferentes fases da jornada da pessoa colaboradora** e às experiências individuais dos profissionais.



Panorama do Engajamento: 2022-2023

Apresentamos, a seguir, os gráficos com o Panorama do Engajamento nos anos de 2022 e 2023, com a porcentagem de pessoas colaboradoras engajadas nas empresas ao longo do período:



Variação dos níveis de engajamento:

Houve **pouca oscilação do engajamento** ao longo desse período de tempo.

Vale lembrar que essa é a base de clientes Gupy Clima e Engajamento, que utilizam a metodologia própria para acompanhar os principais fatores que antecedem o engajamento.

A metodologia tem como base **três pilares**:

1. Ouvir;
2. Responder;
3. Fazer algo a respeito.

Se aplicados, garantem melhores resultados no clima e engajamento dos times, e isso pode estar impactando nestes resultados positivos.

Flutuação do engajamento:

Como é possível observar, houve pouca flutuação do engajamento ao longo dos meses, com destaque para dezembro de 2023, com leve queda do percentual de pessoas engajadas e aumento de pessoas neutras.

Índices de engajamento:

Fica visível também uma tendência geral de redução no engajamento ao longo dos meses, tanto em 2022 quanto em 2023, sugerindo possíveis desafios enfrentados pelas empresas para manter níveis mais altos entre suas pessoas colaboradoras.

Profissionais desengajados:

Houve ainda um aumento no número de profissionais 'Desengajados' ao longo do período, especialmente durante o ano de 2023.

Nota-se também algumas flutuações nos grupos 'Neutros' e 'Engajados', sugerindo que os profissionais podem ter alternado entre esses dois níveis ao longo do tempo.

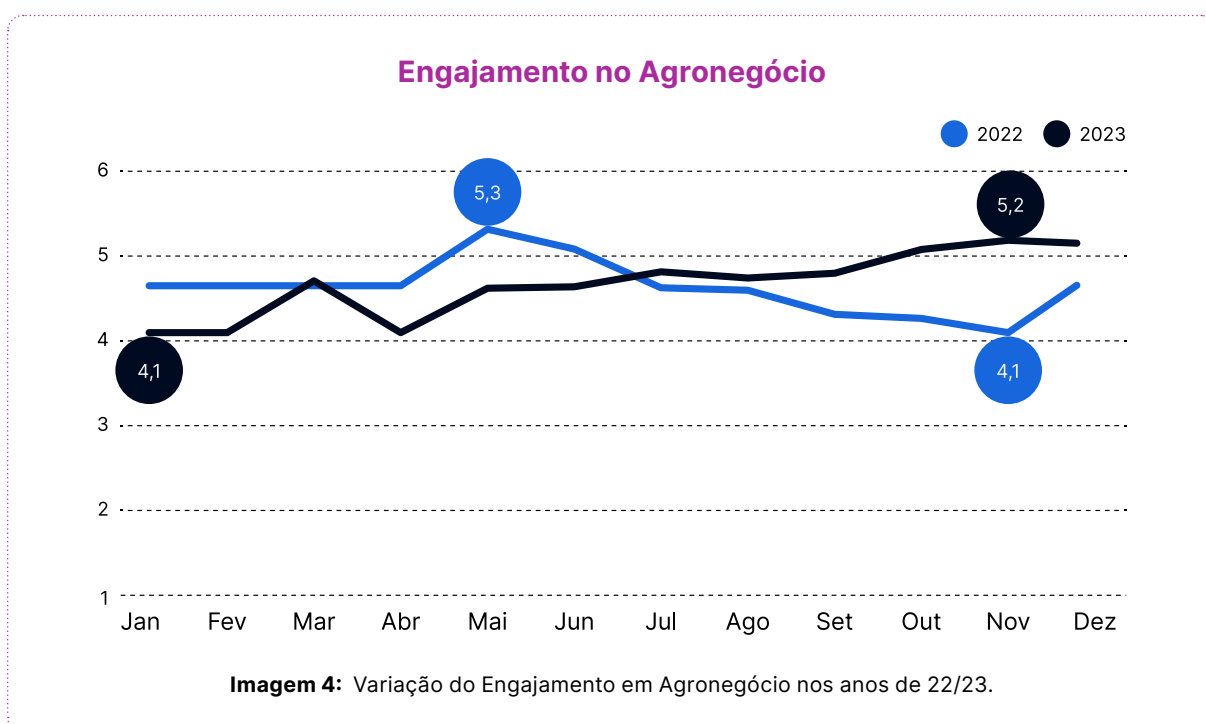




Comparativos de taxa de engajamento por segmentos 2022-2023

Apresentamos, a seguir, os gráficos comparativos dos scores de engajamento de empresas que responderam às **pesquisas de clima ao longo dos anos de 2022 e 2023**.

As organizações estão divididas em **13 segmentos**, e a definição a respeito do segmento foi preenchida pela própria empresa, de acordo com sua autodefinição. Confira:



O gráfico apresenta **oscilações ao longo dos períodos**, e uma queda de um ano para outro – sem, no entanto, comprometer significativamente a média.

O score médio de 2022 foi de 4,6, enquanto que em 2023 foi de 4,7.

O setor demonstrou **relativa estabilidade em termos de engajamento**, com a maioria dos meses mantendo-se dentro das faixas de 'Engajado' ou 'Altamente Engajado'.

Resultado gerais:

Apesar do **aumento em dezembro de 2022 e março de 2023** (com ambos os meses marcando um engajamento de 4,7), nota-se uma constância da média de 4,1 nos meses de novembro de 2022, janeiro, fevereiro e abril de 2023.

Esses resultados podem ter sido influenciados, entre outros fatores, pelo calendário agrícola, que varia de acordo com a região e as condições climáticas específicas, afetando os períodos de plantio e colheita de culturas como milho, arroz e soja.

Fatores externos:

Fatores econômicos, como:

- Oscilações nos preços dos produtos agrícolas de um ano para outro;
- Aumento nos custos de produção;
- Instabilidade do mercado.

E até climáticos:

- Períodos longos de chuvas intensas;
- Intervalos de seca;
- Ondas de calor.

Esses elementos podem **impactar diretamente no engajamento** ao longo dos meses.

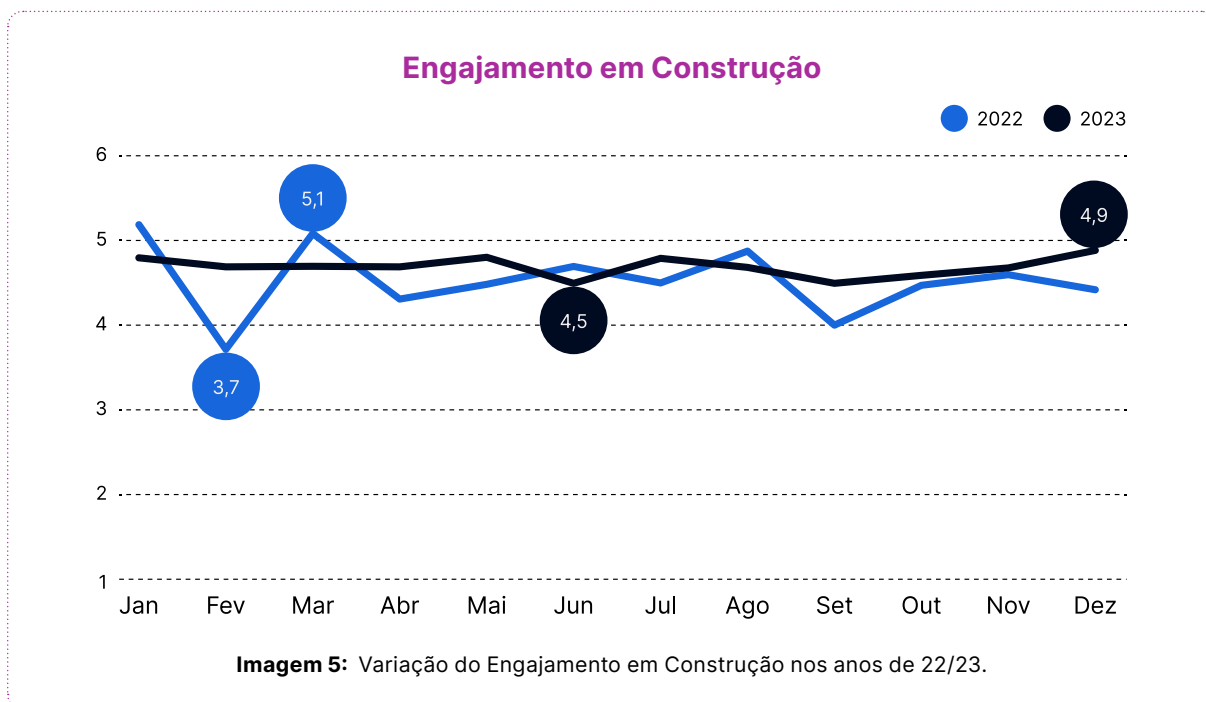
De acordo com Carlos Alfredo Guedes, gerente do [Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE](#), os recordes de produção agrícola no ano de 2023 foram “uma safra de recuperação”, por conta dos problemas climáticos que impactaram no desempenho da produção no ano anterior.

Fatores externos:

As diferenças regionais de salários e condições de trabalho também podem ter impactado nos números.

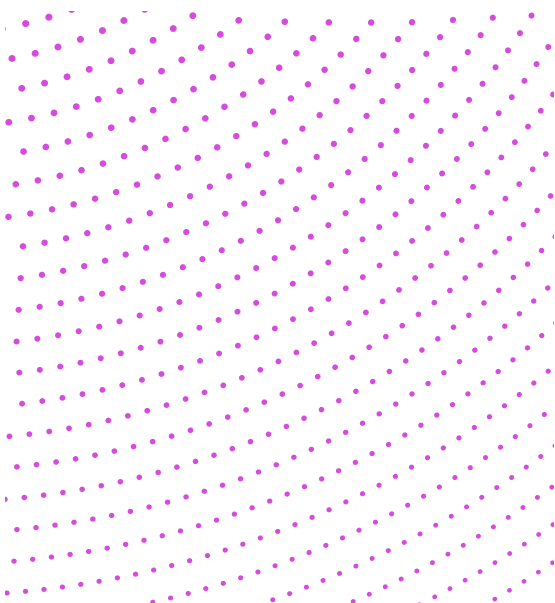
Outros fatores que podem ser considerados no impacto positivo ou negativo do engajamento é a crescente adoção de tecnologias agrícolas, como **drones, softwares de gestão e agricultura de precisão**.

E também o **perfil de trabalhadores rurais**, com o aumento da participação de jovens e mulheres na força de trabalho, e até mesmo o impacto da pandemia da COVID-19.



É possível observar, no gráfico acima, uma **relativa estabilidade nos scores médios de engajamento** ao longo dos meses de ambos os anos.

Os valores ficaram predominantemente dentro da faixa que indica que pessoas colaboradoras estão 'Engajados' e 'Altamente engajados'.





+ Insights

Queda nos scores médios de engajamento:

Nota-se uma leve queda nos scores médios de engajamento em 2023 em comparação com 2022.

Ainda que esse declínio não seja extremo, ele pode indicar uma **possível tendência de diminuição do engajamento** dentro do setor.

Revés dentro do setor:

De acordo com a [Câmara Brasileira da Indústria da Construção \(CBIC\)](#), a Construção Civil brasileira enfrentou, no terceiro trimestre

de 2023, um revés significativo, registrando a seguinte **queda expressiva** no PIB (Produto Interno Bruto) do setor.

A retração de 3,8%, em relação ao trimestre anterior, quando ajustados sazonalmente, marcando o pior desempenho desde o segundo trimestre de 2020, período em que o país iniciou o enfrentamento à pandemia de COVID-19.

Relação entre engajamento e produtividade no setor:

No setor de Construção, o **engajamento das pessoas colaboradoras desempenha um papel crucial na produtividade**, qualidade e, principalmente, segurança no local de trabalho.

Engajamento nas Consultorias

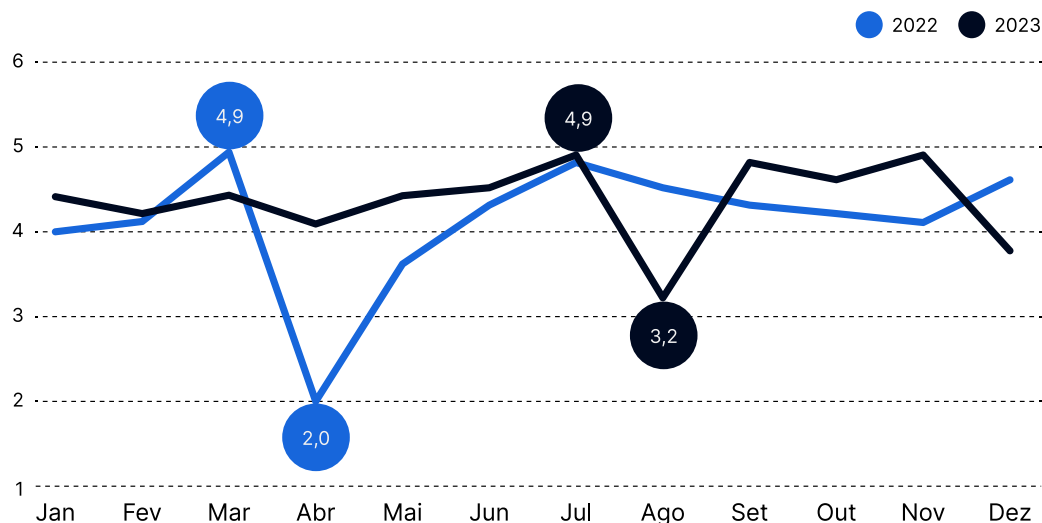


Imagem 6: Variação do Engajamento em Consultoria nos anos de 22/23.

O gráfico referente ao Engajamento de empresas de Consultorias apresentou variações perceptíveis em diversos meses, tanto nos anos de 2022 como de 2023, com destaque para a oscilação de 4,9 para somente 2,0 entre março e abril de 2022.

Outra diferença significativa aconteceu entre julho e agosto de 2023, quando o score caiu de 4,9 para 3,2, entre um mês e outro.

+ Insights

Oscilações:

As principais hipóteses para explicar as **oscilações bruscas** percebidas nos dois anos analisados do setor podem ser atribuídas a fatores

internos e externos de impacto significativo.

Entre esses fatores, está a **mudança de gestão**, o que pode impactar na percepção das pessoas colaboradoras sobre a direção e perspectivas do negócio.

Cenário do mercado de trabalho:

Anúncios de reestruturação, demissões em número significativo ou até ciclos sazonais podem ter influenciado na flutuação.

Setores como o de Consultoria podem ser suscetíveis a períodos de menor demanda

por serviços, **impactando na carga de trabalho** e no estresse percebido pelos colaboradores.

Além disso, a Deloitte revelou que obtém metade do seu faturamento no Brasil em frentes que sequer existiam há seis anos.

Crescimento do setor:

De acordo com [dados divulgados com a Forbes Brasil](#), em dezembro de 2022, após levantamento com 11 das maiores consultorias do país, **o setor está em ascensão, sendo esperado um crescimento a um ritmo médio de 10%** ao ano para o mercado de consultoria, atingindo US\$ 1,3 trilhão até 2025.

Mudança de perfil:

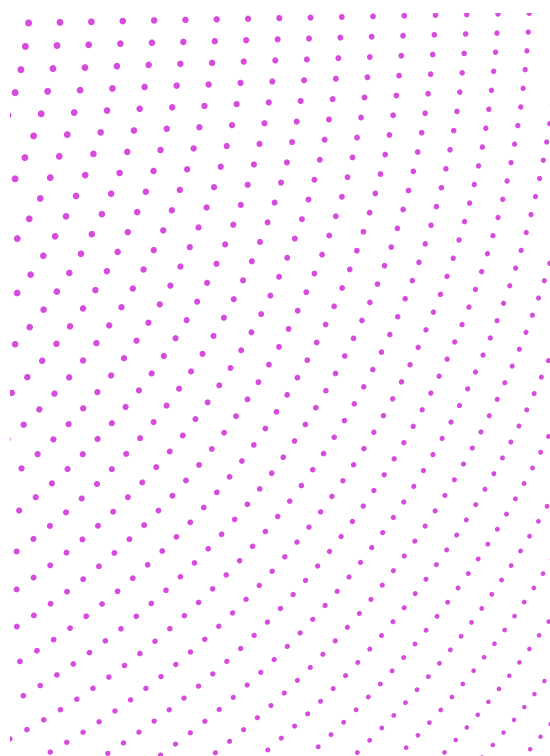
Outra característica bem presente no comportamento das consultorias é a **capacidade de reinvenção**.

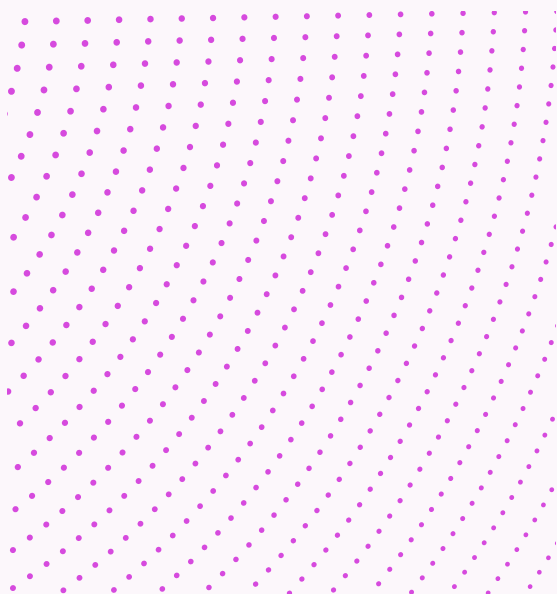
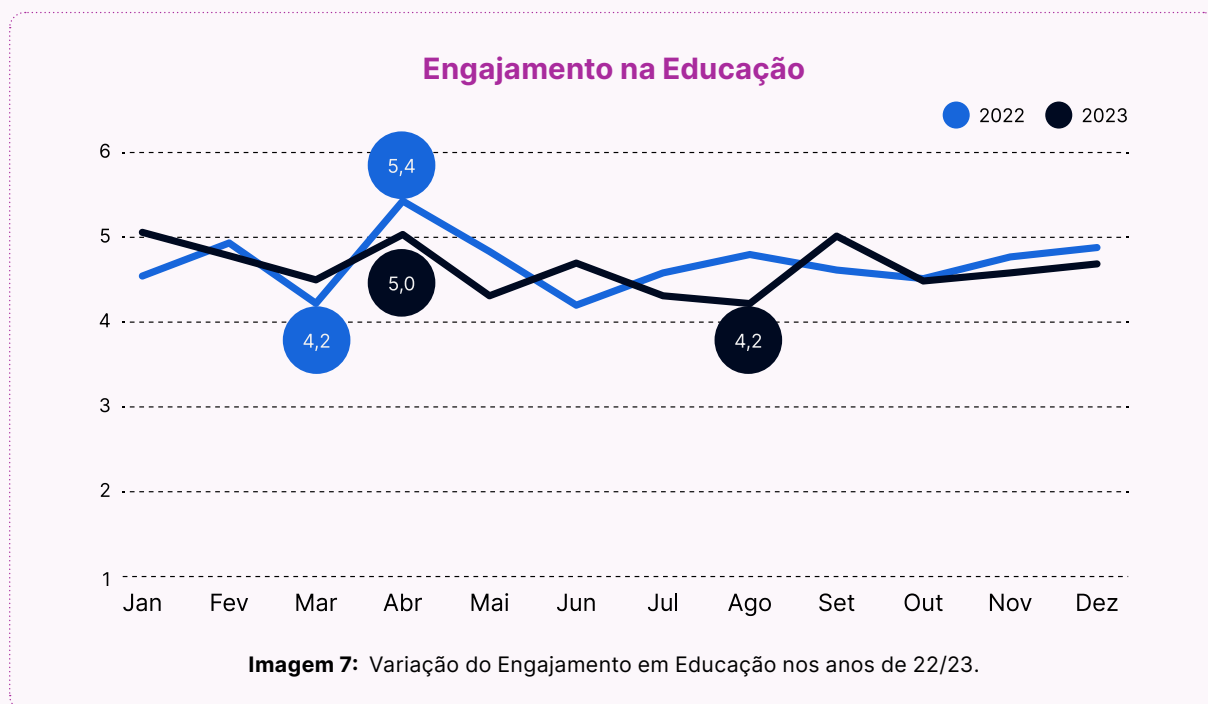
Nos últimos anos, profissionais deixaram de lado os relatórios mais extensos, assumindo um **papel mais ativo** na implementação e na conexão de soluções, tornando-se parceiras estratégicas de outras empresas.

Boas práticas impulsionam setor:

Impulsionado por boas práticas em governança ambiental, social e corporativa, também **crece rapidamente a demanda por serviços de consultoria** em transformação digital e ESG (Environmental, Social and Governance).

Alguns números publicados pela Forbes evidenciam a **importância do engajamento** e da inovação no setor: 90% das empresas líderes têm programas de ESG fundamentados.





Ao longo dos anos de 2022 e 2023, o setor de Educação manteve **níveis consistentes de engajamento**, de acordo com as médias mensais.

Analisando cada ano, 2022 teve uma média geral de 4,7, com a maioria dos meses variando entre 'Engajados' e 'Altamente engajados'.

Já em 2023 temos uma tendência semelhante ao ano anterior, com uma média geral ligeiramente mais baixa, de 4,6.





+ Insights

Cenário do setor:

O setor Educação engloba toda a cadeia produtiva (editoras, escolas, faculdades, universidades, núcleos educacionais, serviços administrativos e etc), portanto não podemos correlacionar os scores de engajamento apenas com os períodos do ano letivo.

Perfil do setor:

Assim como em outros setores da economia no Brasil, a Educação enfrentou **desafios significativos**, especialmente durante a pandemia de Covid-19.

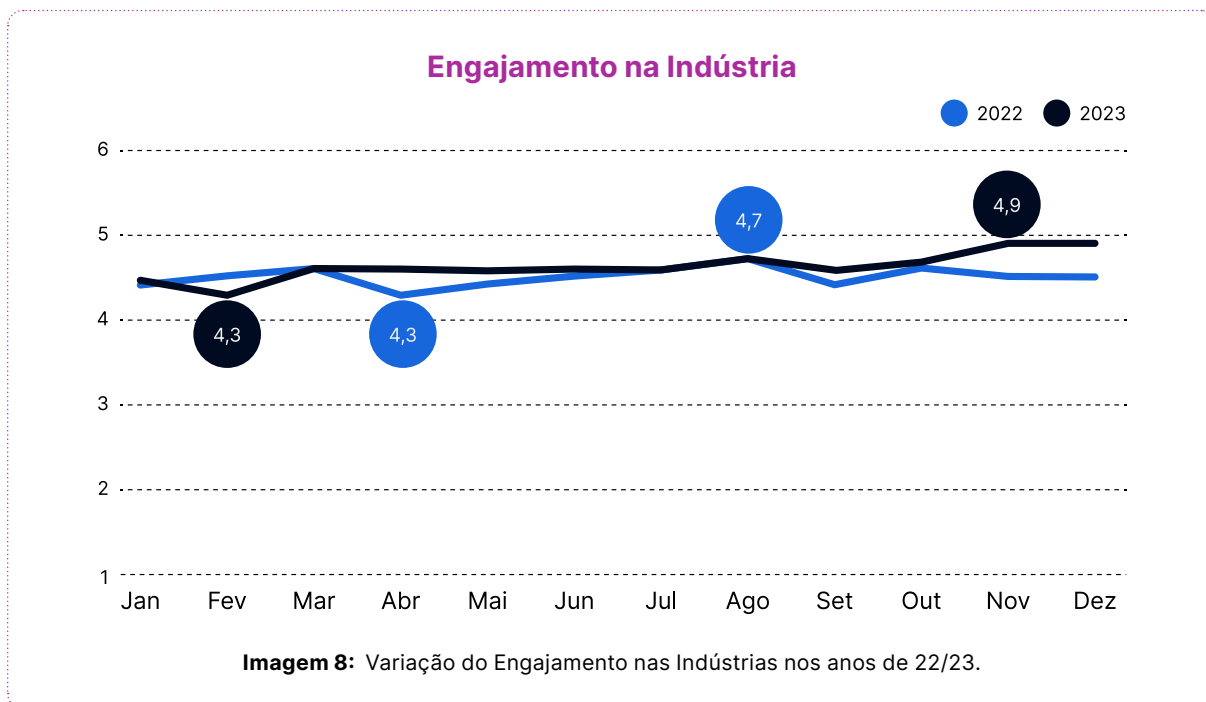
No entanto, a **capacidade**

do setor em manter níveis consistentes de engajamento pode indicar uma habilidade de adaptação das organizações e das pessoas colaboradoras, adotando práticas eficazes de gestão, feedback e suporte.

Flutuação dos índices de engajamento:

Com atenção especial para o detalhe da linha referente ao ano de 2023, em que o melhor e o segundo pior índice de engajamento, ocorreram sequencialmente: 5,0 em abril e 4,3 em maio.

O menor índice, de 4,2, ocorreu nos dois anos observados (em 2022 nos meses de março e junho, e em 2023 no mês de agosto).



Ao analisar os scores de engajamento das empresas do setor Indústria, percebemos que, no período entre janeiro e dezembro de 2022, os números se mantiveram relativamente estáveis, com variações entre 4,3 e 4,7.

Essa **consistência** sugere uma média ao longo do ano que, predominantemente, classifica os colaboradores como 'Engajados'. Já ao longo dos meses de 2023, notamos uma **flutuação mais marcante** nos scores, variando entre 4,3 e 4,9.

O que chama atenção é um aumento gradual ao longo do ano, culminando no pico no mês de dezembro. Apesar dessa variação, a média se mantém na faixa de 'Engajados', aproximando-se da categoria 'Altamente engajados'.

As médias gerais de 2022 e 2023 foram, respectivamente, 4,5 e 4,6.

+ Insights

Estabilidade no setor em 2022:

A **estabilidade nos scores médios de engajamento**, em 2022, pode indicar que as empresas do setor mantiveram um ambiente de trabalho relativamente consistente ao longo do ano.

Aumento de scores de engajamento em 2023:

O aumento progressivo nas médias durante 2023 sugere uma **melhoria no engajamento** ao longo deste ano.

Isso pode ser atribuído a iniciativas internas, políticas de recursos humanos ou mudanças positivas nas condições de trabalho.

O maior engajamento de 2023 ocorreu no mês de agosto (4,7), podendo estar relacionado a fatores como bônus ou gratificações referentes ao semestre ou trimestre anterior ou conquista de metas importantes da organização.

Cenário geral de engajamento no setor:

O **nível de engajamento no setor é positivo**, com tendência de crescimento. Isso é reforçado pelas [expectativas da Confederação Nacional](#)

[da Indústria](#), que projetou alta de 3% em 2023 e PIB de +1,7% para este ano de 2024.

Por outro lado, um [estudo da Federação Nacional das Indústrias de São Paulo \(FIESP\)](#), indica que são necessários investimentos anuais de 4,6% do PIB no setor, por um período entre sete e dez anos, para recuperar um **déficit de produtividade** da década de 1970 — período em que a produção nacional era equivalente a 55% da americana.

Esse cenário sugere a necessidade de um investimento contínuo no desenvolvimento das pessoas colaboradoras, para a prosperidade do setor.



Engajamento em Logística, Transporte e Armazenagem

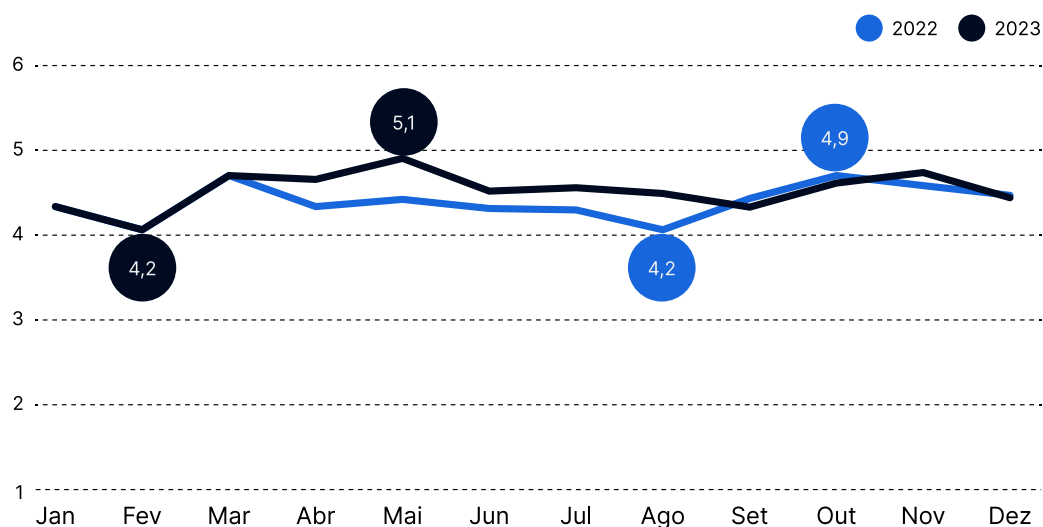


Imagem 9: Variação do Engajamento em Logística, Transporte e Armazenagem nos anos de 22/23.

A partir dos scores, podemos afirmar que, no ano de 2022, o engajamento em empresas de Logística, Transporte e Armazenagem variou entre 4,2 e 4,9, com média anual de 4,5 no score.

Já em 2023, houve uma melhoria perceptível no índice (inclusive quando comparamos as linhas no gráfico), oscilando entre 4,2 e 5,1 ao longo dos 12 meses, o que refletiu no aumento da média anual para 4,7.

+ Insights

Cenário geral de engajamento no setor:

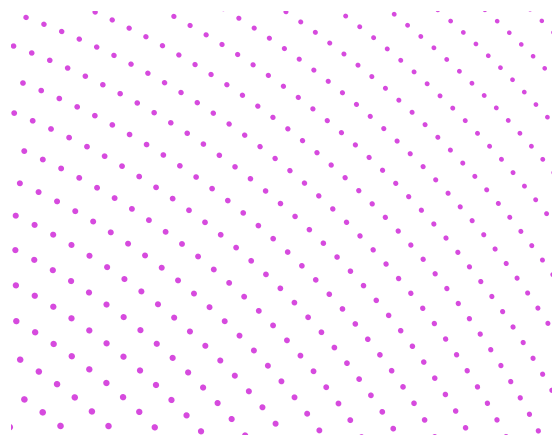
Além da melhoria no segundo ano, é interessante notar que houve uma variação menor entre os scores em 2023 em comparação aos de 2022, sugerindo uma maior estabilidade no engajamento

Esses números indicam possíveis **iniciativas para a permanência de talentos** ou melhorias nas condições de trabalho implementadas pelas empresas do setor, durante o período analisado.

Demanda do mercado:

Outro fator que pode ter impactado positivamente

no índice de 2023, foi o crescimento recorde de 8,3% no setor de serviços no ano de 2022, impulsionado pelo aumento da demanda por empresas de logística, transporte e armazenagem, de acordo com a [Agência IBGE Notícias](#).



Engajamento em Marketing e Comunicação

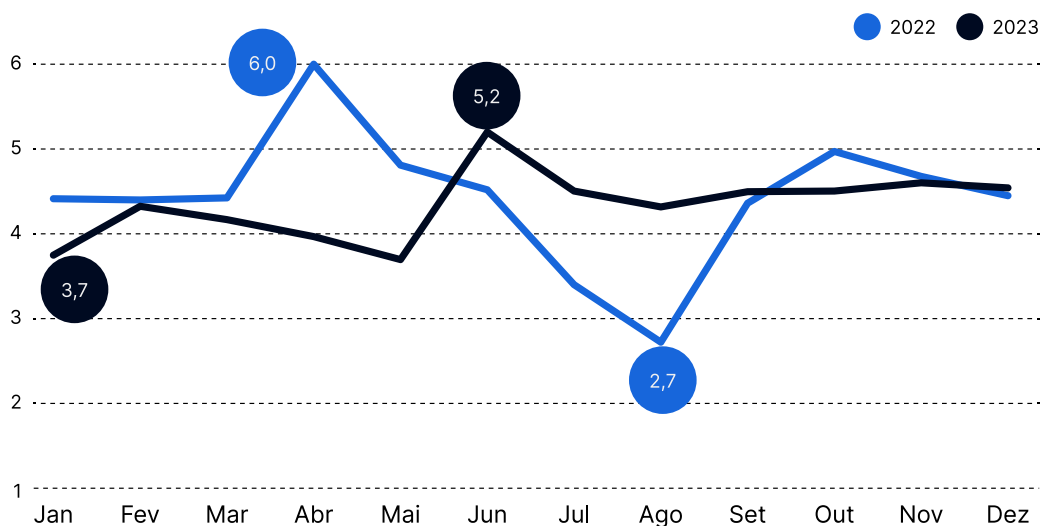


Imagem 10: Variação do Engajamento em Marketing e Comunicação nos anos de 22/23.

O gráfico apresenta oscilações bem significativas, com picos e quedas bruscas em curtos períodos de tempo – destaque para a queda entre os meses de março e agosto de 2022, de 6,0 (score máximo) para apenas 2,7.

Essa volatilidade pode ser explicada por diversos fatores, incluindo a **alta demanda e pressão por resultados**, o volume de trabalho elevado e uma constante pressão por resultados.

Quanto às médias anuais de engajamento, 2022 obteve um score maior, de 4,4, enquanto 2023 fechou um pouco abaixo, com 4,3.

+ Insights

Cenário geral do setor:

Considerado estratégico e com impacto significativo na economia, o setor de Marketing e Comunicação **desempenha um papel fundamental na promoção de produtos e serviços.**

Impulsionadas pela internet, as atividades envolvendo publicidade e marketing digital atravessam uma **fase positiva.**

A crescente demanda por estratégias digitais e inovadoras impulsiona o setor, trazendo oportunidades e desafios. Para além dos resultados das organizações, **isso também reflete nos talentos que atuam nelas.**

De acordo com a [pesquisa 'Maturidade do Marketing Digital e Vendas no Brasil'](#), em parceria pelas companhias Resultados Digitais, Mundo do Marketing, Rock Content e Vendas B2B, 94% das empresas brasileiras já utilizam o marketing digital como estratégia de crescimento.



Principais desafios:

Ainda de acordo com a pesquisa citada acima, 40,5% das empresas está ciente de que o marketing gera demanda por meio de conteúdos, como:

- **E-mail marketing;**
- **Redes sociais;**
- **Mídia paga.**

No entanto, esses conteúdos são criados sem um critério de qualificação entre Marketing e Vendas. Ou seja, ainda não conseguem diferenciar os contatos com maior potencial de compra.

Converter contatos em clientes foi apontado como o principal desafio de 2024 para 68,9% das empresas.

Investimentos no setor:

De acordo com a [previsão da PQ Media e publicada pela Meio & Mensagem](#), apesar de um **crescimento mundial "morno"** de 2023, que marcou a taxa de aumento mais lenta desde 2015, a publicidade global aumentou 2,6% no ano passado, atingindo US\$732,89 bilhões, enquanto os investimentos realizados de forma mais ampla aumentaram para US\$897,69 bilhões.

Engajamento em Saúde e Assistência Social

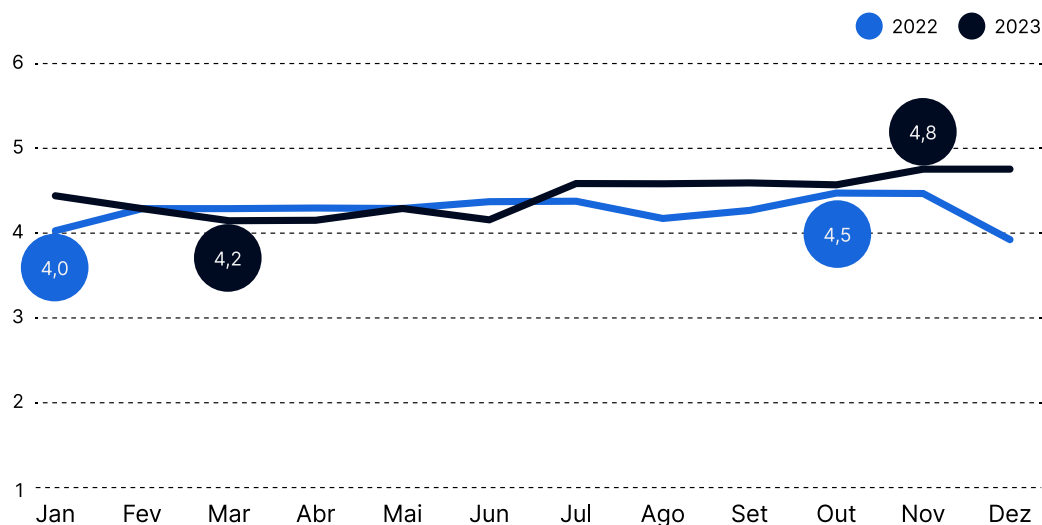


Imagem 11: Variação do Engajamento em Saúde e Assistência Social nos anos de 22/23.

Ao analisar os dados, foi possível verificar que o ano de 2022 apresentou score de engajamento com pouca variação, ficando entre 4,0 e 4,5. Já 2023 apresenta uma média superior, variando entre 4,2 e 4,8.

Em janeiro e dezembro de 2022, temos o score mais baixo, 4, mas em 2023 apresentou uma melhoria, subindo para 4,5 em janeiro e se mantendo estável, com a menor média em 4,2.

+ Insights

Impacto da pandemia de COVID-19 no setor:

É importante considerar o contexto externo, principalmente a pandemia





de Covid-19, que pode ter influenciado o engajamento das pessoas colaboradoras.

O setor enfrentou desafios únicos, incluindo o aumento da carga de trabalho, preocupações com segurança e riscos de saúde mental.

Importância do setor:

O setor desempenha um papel crucial na sociedade, lidando com questões sensíveis e impactando diretamente a qualidade de vida das pessoas.

Pessoas colaboradoras engajadas nesse setor tendem a **oferecer um melhor atendimento ao paciente**, maior satisfação do cliente e uma cultura organizacional mais positiva.

Principais desafios:

É importante que as organizações deste setor se adaptem às demandas e desafios que possam surgir nos próximos anos, como novas regulamentações, avanços tecnológicos e crises sanitárias.

Engajamento em Serviços Financeiros e Seguros

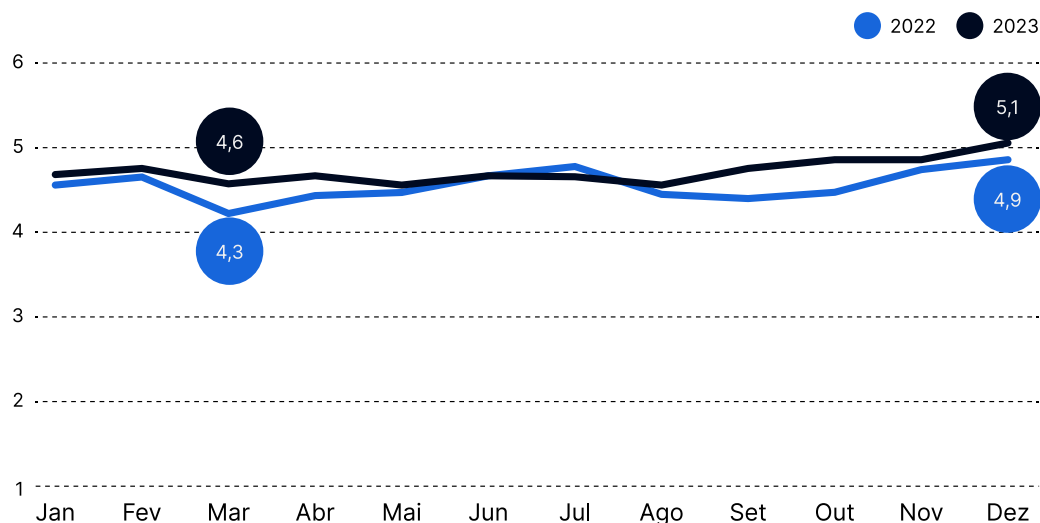


Imagem 12: Variação do Engajamento em Serviços Financeiros e Seguros nos anos de 22/23.

O gráfico revela um cenário positivo para o engajamento das pessoas colaboradoras do setor, com scores acima da média de 4,0 em ambos os anos, sendo de 4,6 em 2022 e 4,8 no ano seguinte.

+ Insights

Cenário geral de engajamento no setor:

O engajamento em Serviços Financeiros e Seguros se manteve acima de 4,5 em 8 dos 12 meses de 2022.

A queda em março (onde atingiu apenas 4,3) pode estar relacionada a eventos específicos ou fatores sazonais

(início do ano fiscal, por exemplo).

O crescimento gradual dos scores no segundo semestre dos dois anos pode ser explicado por iniciativas da empresa para o aumento do engajamento.

Além disso, o aumento geral do engajamento (em 2023, o score médio foi 0,2 pontos superior ao de 2022) demonstra uma cultura organizacional consistente.

O engajamento também pode estar associado aos bons ventos do setor, impulsionado pelo avanço na procura por seguros no país.

De acordo com [dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística \(IBGE\)](#), empresas de serviços financeiros, seguros e atividades relacionadas registraram aumento de 6,6% no ano de 2023, o maior índice desde 2010.



Engajamento de Serviços Profissionais e Técnicos

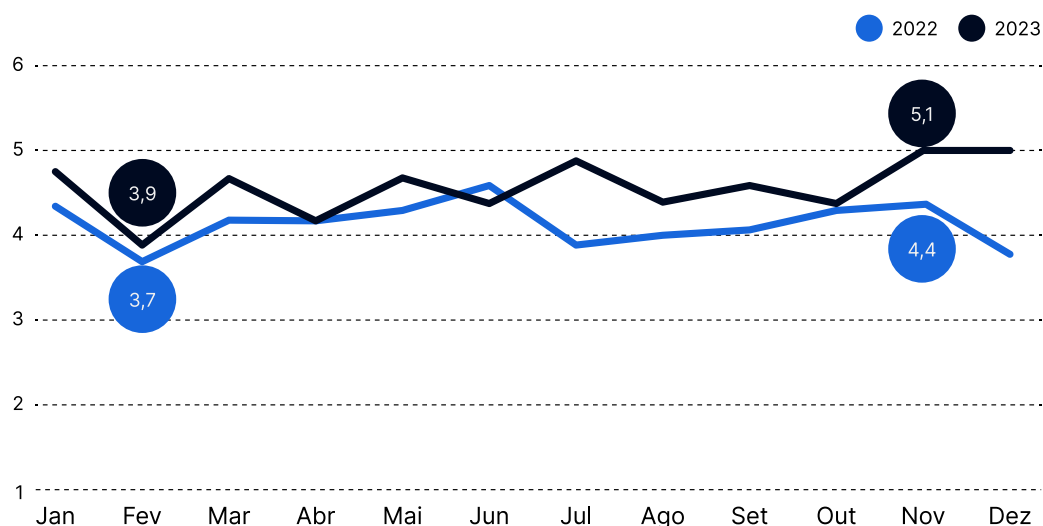
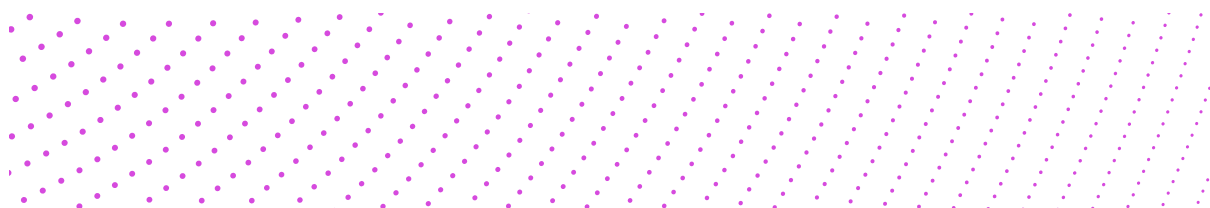


Imagem 13: Variação do Engajamento em Serviços Profissionais e Técnicos nos anos de 22/23.

O gráfico do engajamento no setor de Serviços Profissionais e Técnicos apresenta resultados mistos, com **oscilações e diferenças perceptíveis** entre os anos analisados.

Nas médias gerais, 2023 se saiu melhor, com 4,6, comparado ao score médio de 4,2 do ano anterior.



+ Insights

Oscilações nos níveis de engajamento:

É importante analisar as flutuações mensais quando essas oscilações tornam-se frequentes.

Variações como as observadas no gráfico, sugerem que eventos específicos ou sazonalidades podem estar influenciando nos níveis de satisfação das pessoas que atuam no setor.

Em 2023, a amplitude entre os scores foi menor que a de 2022.

De acordo com uma [pesquisa do IBGE](#), o setor de serviços fechou 2023 num crescimento acumulado de 2,3%, e o aumento da demanda por serviços pode ter levado a um maior volume de trabalho, oportunidades de aprendizado e crescimento profissional, além de uma menor variação entre as médias mensais do engajamento.

Engajamento em Tecnologia e Software

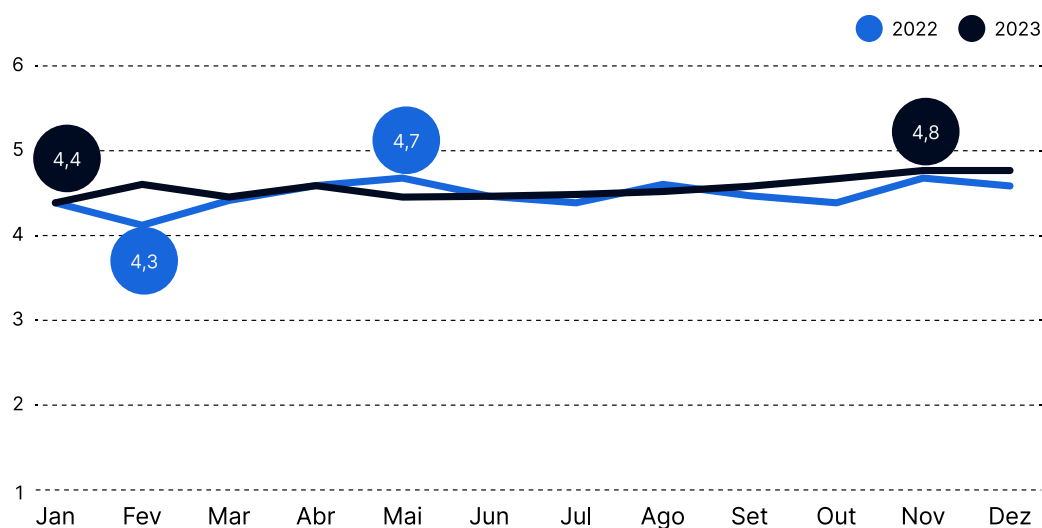


Imagem 14: Variação do Engajamento em Tecnologia e Software nos anos de 22/23.

As médias gerais para o engajamento em Tecnologia e Software foram de **4,6 em 2022** e de **4,8 em 2023**.

No ano de **2022**, esses níveis variaram entre **4,3** e **4,7**, permanecendo na faixa que considera as pessoas colaboradoras como 'Engajadas'.

É possível observar uma consistência ao longo do ano, apesar da flutuação entre os meses e uma predominância de 4,4 nos meses de janeiro, março, julho e outubro. Já em 2023, ainda na faixa de 'Colaboradores engajados', as taxas variaram entre 4,4 a 4,8.

Essa ligeira elevação dos scores em relação ao ano anterior e o aumento gradual das médias sugere que as empresas do setor estão atentas ao engajamento de seus profissionais, além de buscar estratégias para fortalecer esse aspecto ao longo do tempo.



+ Insights

Estabilidade nos níveis de engajamento:

As **faixas de scores se mantiveram relativamente estáveis** em ambos os anos, sugerindo uma resistência a flutuações mais bruscas.

Essa estabilidade pode ser atribuída à **natureza inovadora e adaptável** do setor, já que empresas de tecnologia e desenvolvimento de softwares têm a tendência a ser mais ágeis na resposta a desafios.

Impacto das inovações tecnológicas:

Outro fator a ser considerado

é o potencial **impacto de inovações**, especialmente a partir de 2022, como a disseminação da inteligência artificial no desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas.

De acordo com [informações publicadas pela Associação Brasileira das Empresas de Software](#) a respeito da pesquisa TIC Empresas, que mede a adoção das tecnologias de informação e comunicação em organizações de diferentes portes, 39% das grandes empresas brasileiras (com mais

de 250 pessoas colaboradoras) já utilizam algum tipo de inteligência artificial em seus processos.

Desafios e oportunidades:

A **tendência de crescimento** do setor traz consigo oportunidades e desafios.

É **fundamental investir no engajamento** para que as empresas aproveitem esse potencial, estimulando a criatividade, a inovação e o bem-estar dos times.



Engajamento em Utilidade Pública

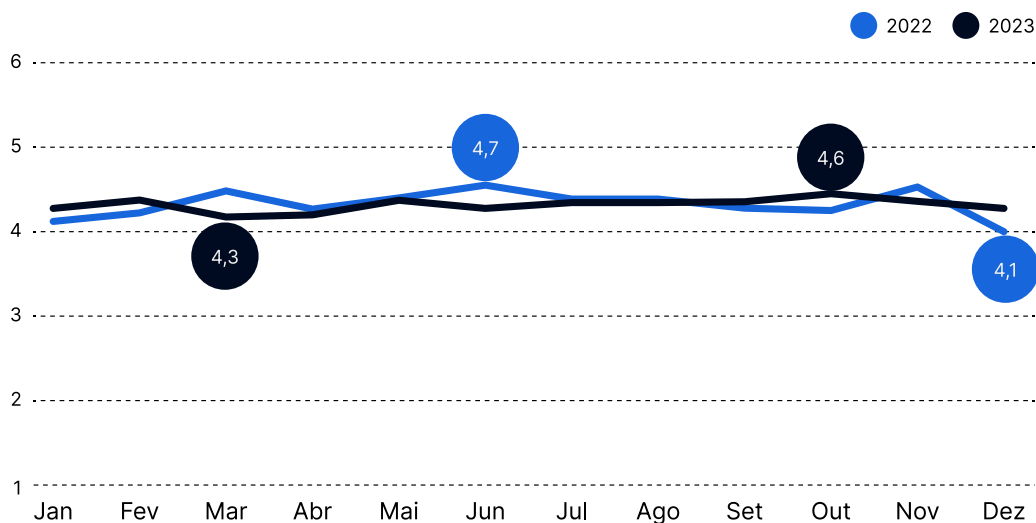


Imagem 15: Variação do Engajamento em Utilidade Pública nos anos de 22/23.



Considerando o período entre janeiro de 2022 e dezembro de 2023, o gráfico do engajamento em empresas de Utilidade Pública apresenta uma **visível estabilidade** ao longo dos anos.

Entre as empresa do setor analisadas, estão os seguintes serviços: energia, água, telefonia, entre outras.

+ Insights

Queda nos níveis de engajamento:

Nos dois períodos analisados, nota-se uma **queda nos últimos meses do ano**.

Fatores sazonais ou específicos do setor podem gerar estresse ou aumento do absenteísmo, levando à diminuição da produtividade e ao impacto nos scores. Confira a seguir quais são esses fatores:

Fatores sazonais:

- Período de férias escolares;
- Festividades.

Fatores específicos do setor:

- Período de fechamento de metas anuais/semestrais;
- Planejamento para o próximo ano.

Cenário geral do setor:

Conforme [dados divulgados pelo IBGE](#), a energia elétrica contribuiu para os resultados do PIB (Produto Interno Bruto) em 2023.

O crescimento do setor pode ter gerado oportunidades de desenvolvimento profissional e melhorias salariais.



Engajamento em Varejo e Atacado

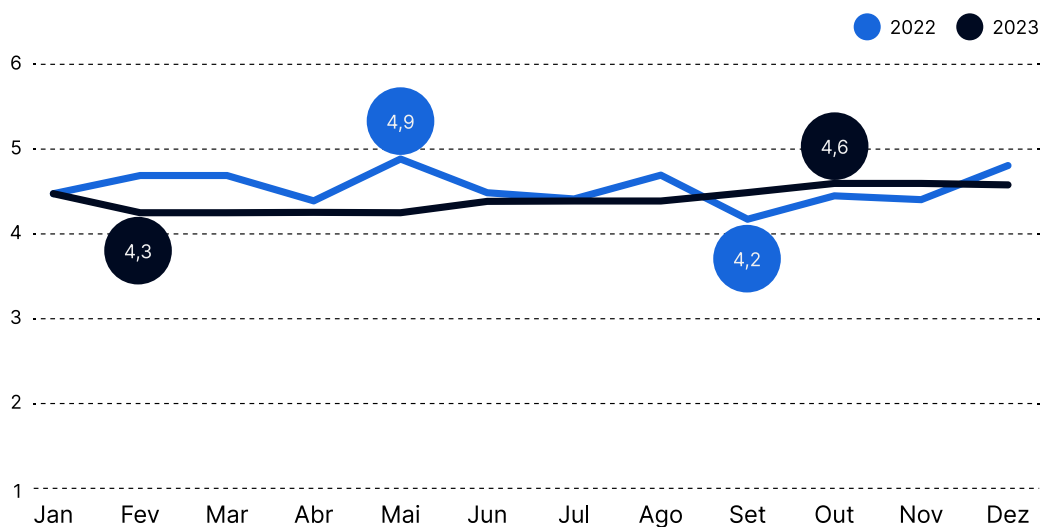


Imagem 16: Variação do Varejo e Atacado nos anos de 22/23.

É possível observar que, em 2022, os **scores médios de engajamento sofreram uma maior variação** no decorrer do ano, estando entre 4,2 e 4,9.

Já no ano de 2023, houve um padrão de engajamento mais uniforme, com os scores variando entre 4,3 e 4,6.

+ Insights

Flutuação dos níveis de engajamento do setor:

A amplitude das variações dos scores ao longo de 2022 e 2023 é relativamente pequena, variando entre 'Engajados' e 'Altamente engajados'.

O primeiro semestre de 2022 apresentou uma grande variação no engajamento, com um aumento expressivo em maio, com um score de 4,9, podendo estar relacionado ao Dia das Mães, segunda melhor data em faturamento para o setor.

Em 2022, o mundo ainda enfrentava a pandemia de COVID-19, e uma flutuação maior no engajamento durante o ano pode estar ligada às incertezas que o período trouxe em todo o mundo.

De janeiro a julho de 2023, na série que desconta os efeitos sazonais, as vendas do varejo tiveram apenas um mês de recuo ([dados do IBGE](#)):

- **Janeiro:** alta de 4,0% em relação ao mês anterior;
- **Fevereiro:** 0,0%;
- **Março:** 0,7%;
- **Abril:** 0,0%;
- **Maior:** -0,6%;
- **Junho:** 0,1%;
- **Julho:** 0,7%.

Esse cenário estável na economia pode **afetar também a estabilidade nos scores de engajamento**.

O setor Varejo e Atacado, no Brasil, é conhecido por ser dinâmico e muito competitivo, com desafios como sazonalidades e flutuações econômicas.

Apesar dos desafios, os dados indicam que as **empresas estão mantendo altos níveis de engajamento** entre as pessoas colaboradoras.

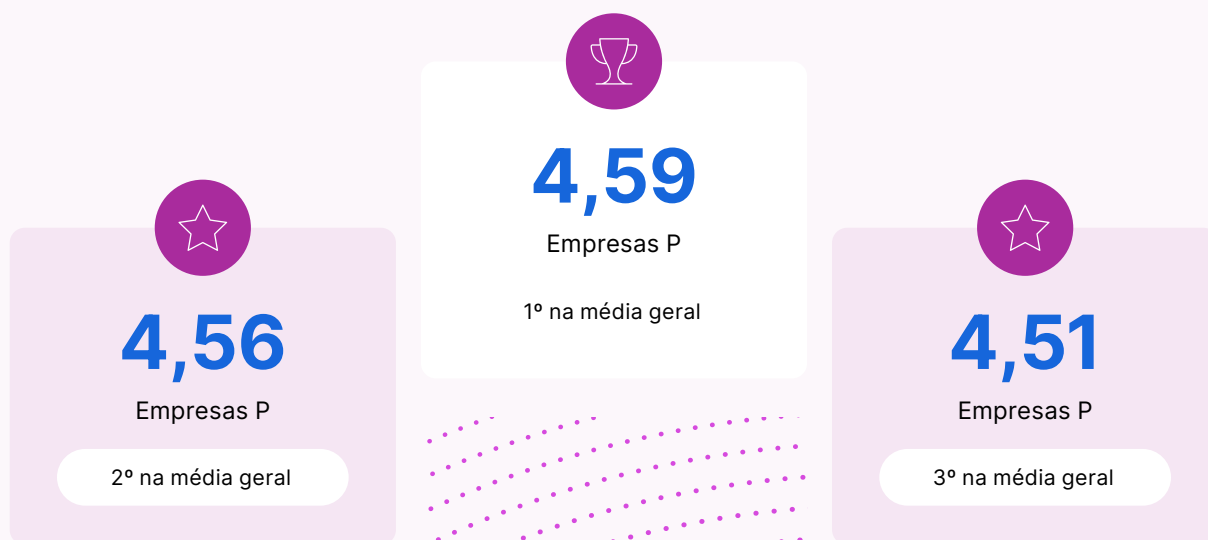
De acordo com a [FGV IBRE](#), o varejo brasileiro encerrou 2023 com crescimento em relação ao ano de 2022, influenciado pelas atividades ligadas ao crescimento da renda e, para 2024, há um otimismo mais disseminado no setor.

Comparativo de taxa de Engajamento por porte

A seguir, apresentamos os **três gráficos comparativos** de engajamento de empresas divididas por porte.

A título de análise, dividimos em **três categorias**: empresas de **Porte P**, empresas de **Porte M** e empresas de **Porte G+** (reunindo organizações de porte G, GG e Enterprise).

Se fôssemos estabelecer um ranking que levasse em conta os scores de 2022 e 2023, teríamos a seguinte colocação:



Engajamento em empresas de Porte P

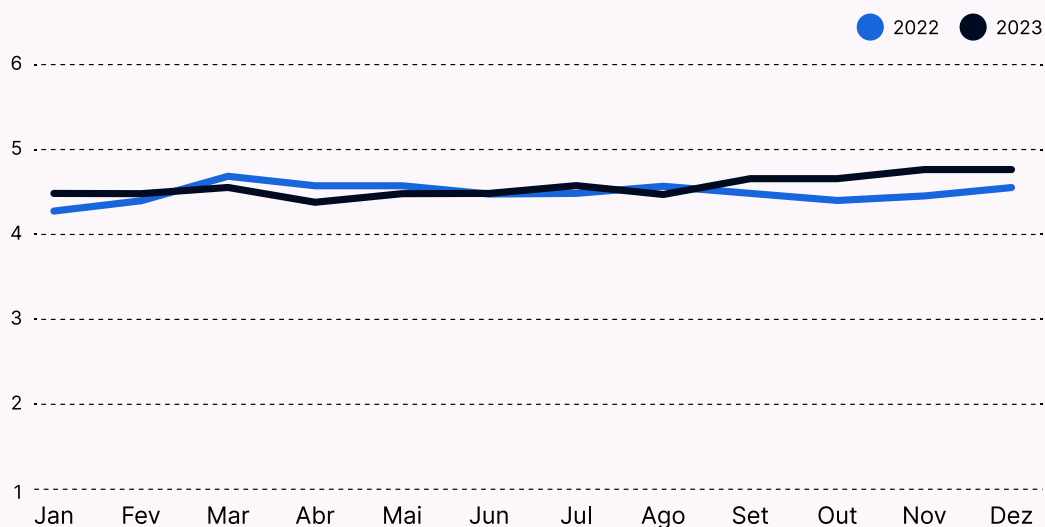


Imagem 17: Variações do engajamento em empresas do porte P, nos anos de 2022 e 2023.

Entre as **empresas P**, é possível perceber um **engajamento constante**. A pontuação média de engajamento em 2022 foi de 4,5, com uma oscilação menor do que as empresas M. Em 2023, a média geral subiu para 4,6.

Além da ausência de quedas bruscas, as empresas P apresentaram também a menor variação de engajamento entre os três portes, indicando um ambiente de trabalho mais estável.



Engajamento em empresas de Porte M

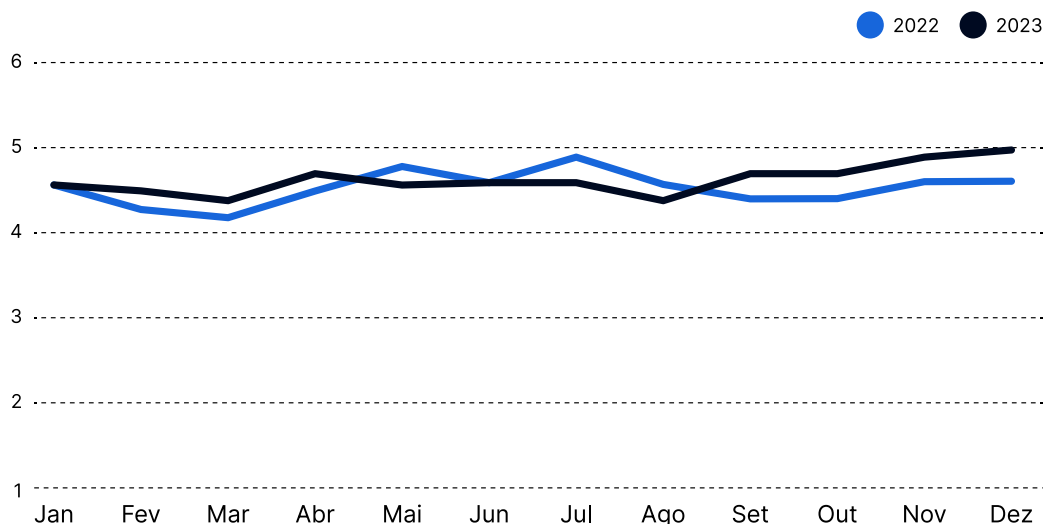


Imagem 18: Variações do engajamento em empresas do porte M, nos anos de 2022 e 2023.

A pontuação média de engajamento em 2022 entre as **empresas M** foi de 4,5, com maior oscilação do que as empresas G+, variando entre 4,2 e 4,9. Em 2023, a média geral cresceu para 4,6, com pontuação mínima de 4,4 e máxima de 5.

Dezembro de 2023 se destacou como o mês com maior engajamento (5,0), período que pode ter sido impactado positivamente com:

Confraternização
de fim de ano

Finalizações
de metas e OKRs

Pagamento
do 13º salário

Engajamento em empresas de Porte G+

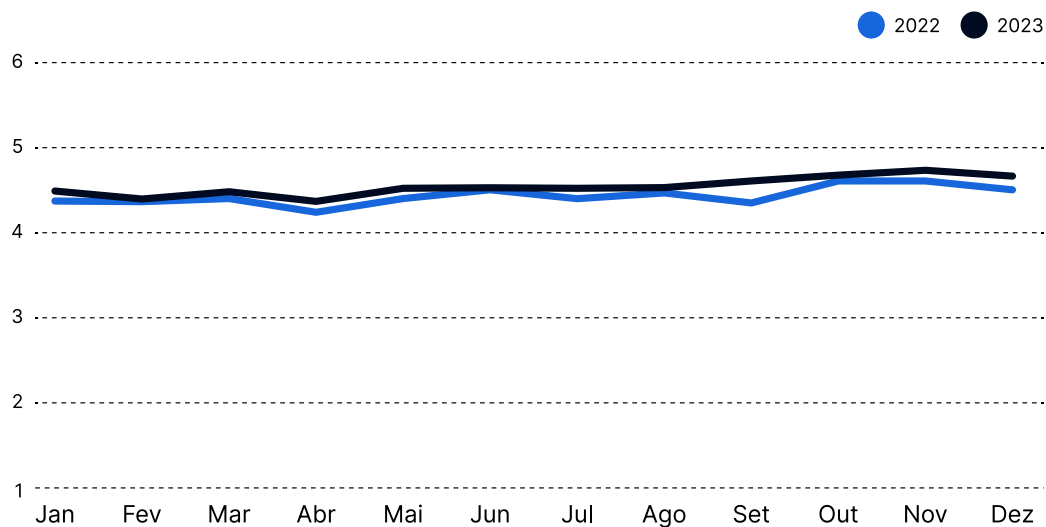


Imagem 19: Variações do engajamento em empresas do porte G+, nos anos de 2022 e 2023.



Sobre as **empresas G**, notamos um **engajamento alto e estável**.

A pontuação média de engajamento, no ano de 2022, foi de 4,5, com leves oscilações entre 4,3 e 4,6. Em 2023, o score subiu para 4,6.

Destaque para o **aumento gradual entre os meses de abril a novembro** de 2023.

Novamente, um dos meses do último trimestre do ano traz o melhor desempenho: novembro de 2023 se destaca com 4,8, o que pode estar relacionado com eventos, agendas e fechamentos da época.



04

Engajamento x Permanência de talentos

4. Engajamento x Permanência de talentos



Turnover, também conhecido como taxa de rotatividade, é o **percentual de pessoas colaboradoras que saem de uma organização durante um determinado período**, geralmente de um ano, e, consequentemente possibilita a entrada de novos profissionais para substituí-los.

O turnover pode ser voluntário, quando a decisão de deixar a organização parte do colaborador ou involuntário, quando a decisão pelo desligamento da pessoa colaboradora é tomada pela empresa.

No atual mundo do trabalho, a **permanência de talentos é um dos maiores desafios**.

As organizações enfrentam uma escassez de profissionais qualificados e que possuem as habilidades e as competências necessárias para ocupar cargos-chave nos times.

Dentro do RH da organização, o **índice de turnover é, provavelmente, um dos mais importantes a serem observados**, pois impacta a operação, a retenção de talentos e a saúde financeira da empresa como um todo.

A relação entre engajamento e uma alta ou baixa taxa de turnover na organização é direta.

Quando as pessoas colaboradoras estão altamente engajadas, com senso de pertencimento e satisfação com o trabalho isso pode resultar em maior produtividade e estímulo à permanência na organização.

Por outro lado, quando o engajamento é baixo, isso pode trazer à luz questões como:

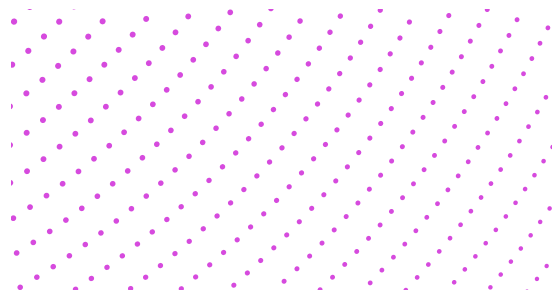
- | Subutilização dos talentos das pessoas colaboradoras;
- | Falta de oportunidades de desenvolvimento na organização;
- | Problemas de gestão;
- | Cultura organizacional frágil.

Panorama do índice de turnover voluntário

O turnover voluntário ocorre quando **uma pessoa colaboradora deixa a empresa por opção**, podendo ser por uma nova oportunidade ou ainda por insatisfação com a empresa em que está.

O turnover involuntário não será considerado neste relatório, tendo em vista que está mais relacionado a questões de performance, falta de fit cultural, entre outras causas.

Investimentos em clima e na melhoria da experiência das pessoas colaboradoras impactam na saída voluntária.



A rotatividade voluntária diz respeito à perda de bons profissionais da empresa. Segundo estudos, mais da metade das pessoas que saem voluntariamente afirmam que sua liderança ou organização poderiam ter feito algo para impedi-los de deixar o emprego.

Como calcular a taxa de turnover voluntário

Existem várias formas de medir o turnover voluntário de uma empresa e, nesse relatório, vamos considerar o seguinte cálculo, que resulta em um percentual:

$$\text{Taxa de atrito (\%)} = \frac{\text{Número de pessoas colaboradoras que pediram demissão durante o período}}{\text{Média do número de pessoas colaboradoras no período}} \times 100$$

Passo a passo:

- 1 Dividir o **nº de pessoas colaboradoras que pediram demissão durante o período determinado** pela **média do nº de pessoas colaboradoras na empresa durante o período determinado**;
- 2 **Multiplicar** o resultado da divisão **por 100**;
- 3 O resultado final é o **percentual (%) da taxa de turnover voluntário**.

As taxas aceitáveis variam de acordo com o tipo de negócio, mercado e outros fatores, como por exemplo: empresas de grande porte, geralmente, precisam de uma taxa mais baixa para estabilidade e continuidade do negócio.

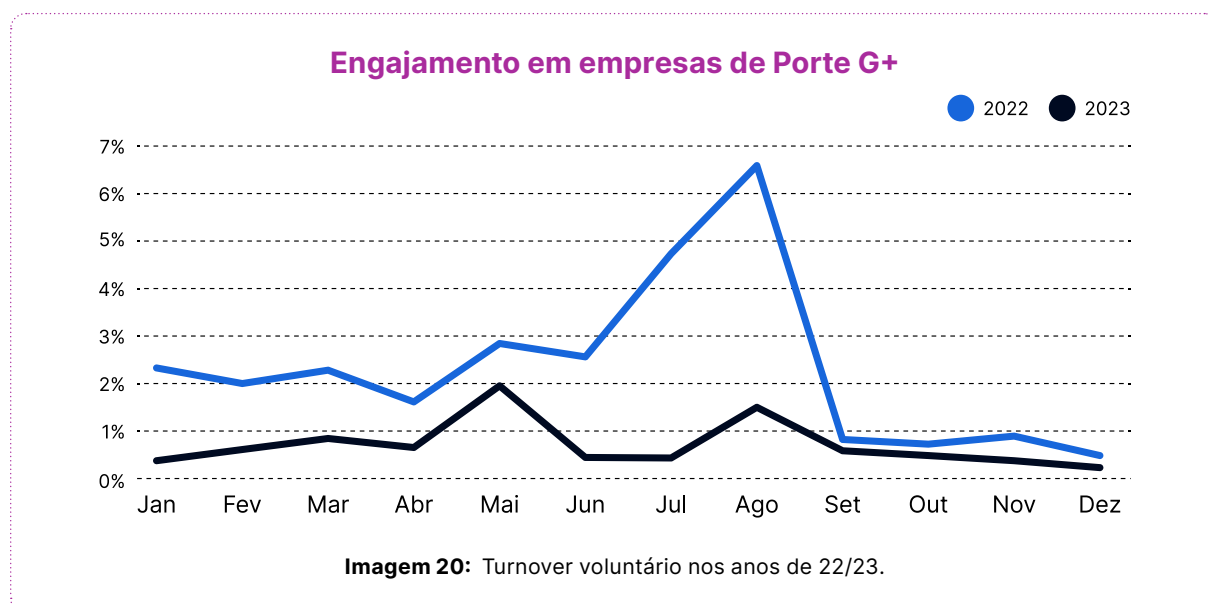
No entanto, uma **taxa considerada saudável é de até 10% ao ano**. Quanto menor o for esse percentual, maior é a capacidade da empresa de reter seus talentos.

Ao analisar os dados gerais das empresas que utilizam a plataforma Gupy Clima & Engajamento, no período de 2022 e 2023, foi possível identificar que:

+ Em 2023, 63% das empresas tiveram um volume de turnover voluntário abaixo de 5% e cerca de 20% tiveram uma taxa de saída voluntária entre 5% e 10%, enquanto 17% apresentaram uma taxa superior a 10%.

+ Estes dados apontam uma melhora no cenário, pois em 2022, 32% das empresas experienciaram turnover voluntário acima de 10% e 22% tiveram essas taxas entre 5% a 10%.

No gráfico a seguir é possível visualizar o turnover voluntário mês a mês, ao longo de 2022 e 2023, das empresas que informam os motivos de saída de seus funcionários, na plataforma Gupy Clima & Engajamento:



Após análise do gráfico, nota-se uma **redução significativa do turnover voluntário** de 2022 para 2023, com a média anual caindo de 2,3% para 0,7%.

Diversos fatores podem ter contribuído para essa queda, como:

- + Implementação de novas políticas de RH;
- + Melhora do ambiente de trabalho;
- + Questões relativas às melhorias nos cenários econômico e político durante o período.

Os meses de julho e agosto de 2022 tiveram os **maiores índices de turnover**, com 4,7% e 6,6%, respectivamente.

O ano também coincidiu com uma **fase de transição em meio à pandemia** de COVID-19, quando o mercado estava gradualmente se recuperando, mas as incertezas ainda persistiam.

Enquanto cresciam as discussões sobre a qualidade de vida no trabalho, tanto presencial quanto remoto, é possível que **diversas questões tenham contribuído para o aumento das taxas de turnover**.



Entre elas, destacam-se:

- + Busca por novas oportunidades;
- + Efeitos psicológicos e sociais da pandemia na saúde mental pessoas colaboradoras;
- + Possível insatisfação dos funcionários com as condições de trabalho vigentes.



Conforme uma pesquisa realizada pela Robert Half, com **dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)**, o Brasil é o país com o maior índice de turnover do mundo.

Na análise referente aos dados de 2022, notou-se que o país havia registrado um aumento de 56% na taxa, à frente de países europeus como Reino Unido (43%), França (51%) e Bélgica (45%).

Já as saídas voluntárias passaram de 33% (em 2021) para 48% em 2022.

Entre os principais fatores que levaram os profissionais a optar pelo desligamento foram a falta de reconhecimento e valorização, o excesso da carga de trabalho e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional e, ainda, uma cultura organizacional ultrapassada e pouco focada nas necessidades dos colaboradores.



Os dados da plataforma Gupy Clima & Engajamento, referentes aos fatores que mais impactaram a saída voluntária, em uma base de aproximadamente 80 mil colaboradores, no período de janeiro a dezembro de 2022, entende-se que os **5 principais fatores** são os seguintes:

- | Qualidade do reconhecimento;
- | Justiça distributiva*;
- | Orgulho de pertencer;
- | Imagem da empresa;
- | Disposição física e energia.

Outra observação bem visível está relacionada à queda brusca ocorrida entre agosto e setembro de 2022, quando a taxa de turnover voluntário foi de 6,6% para apenas 0,9%.

Em contrapartida, 2023 foi um período marcado com taxas consistentemente mais baixas e por uma maior

estabilidade, com destaque para os meses de janeiro, junho e novembro, que marcaram 0,4% e o mês de dezembro, com apenas 0,2%.

Essa melhoria nos índices ao longo do ano podem **indicar um maior índice de sucesso nas práticas de gestão de talentos**, bem como num clima organizacional mais atrativo e favorável à permanência dos profissionais.

Foi possível identificar ainda uma **correlação negativa entre turnover voluntário e engajamento**. Ou seja, quanto maior o engajamento menor o turnover voluntário, e vice-versa.

O gráfico a seguir representa essa correlação, sendo que no eixo Y (vertical) temos o score de engajamento mensal de cada empresa da amostra e no eixo X (horizontal) temos a medida de turnover voluntário mensal de cada empresa.

*Percepção sobre a justiça da valorização financeira a partir de seus esforços, da qualidade das entregas de trabalho, como também valorização não financeira da liderança imediata.

Correlação entre Engajamento e Turnover Voluntário

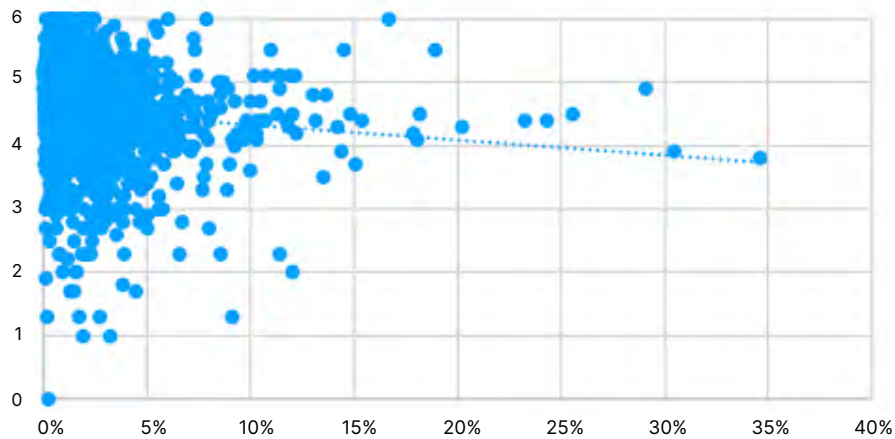


Imagem 21: Correlações entre Engajamento e Turnover Voluntário.

Ao realizar um recorte e analisar os dados de empresas com mais de 4.000 pessoas colaboradoras, esta correlação é ainda mais forte, conforme é possível identificar no gráfico a seguir:

Engajamento x Turnover Voluntário

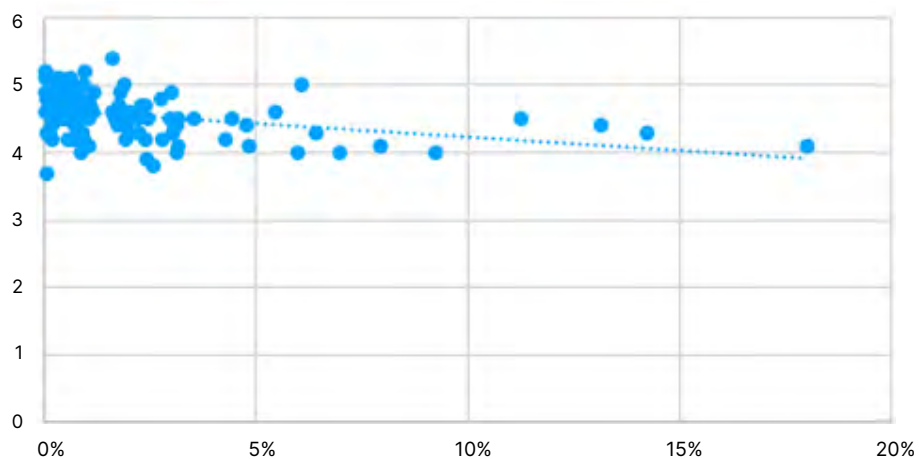
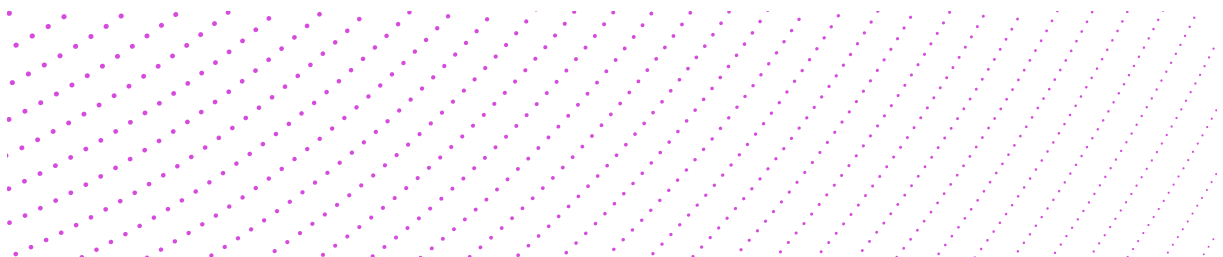


Imagem 22: Engajamento x Turnover Voluntário - Empresas com mais de 4000 pessoas colaboradoras.



Comparativos 2022/2023 de taxas de Turnover Voluntário por segmentos

A seguir, analisamos as **taxas de turnover voluntário** no período entre janeiro de 2022 e dezembro de 2023 nos **5 segmentos**:

- | Agronegócio;
- | Indústria;
- | Tecnologia e Software;
- | Utilidade Pública;
- | Varejo e Atacado.



Turnover em empresas do Agronegócio

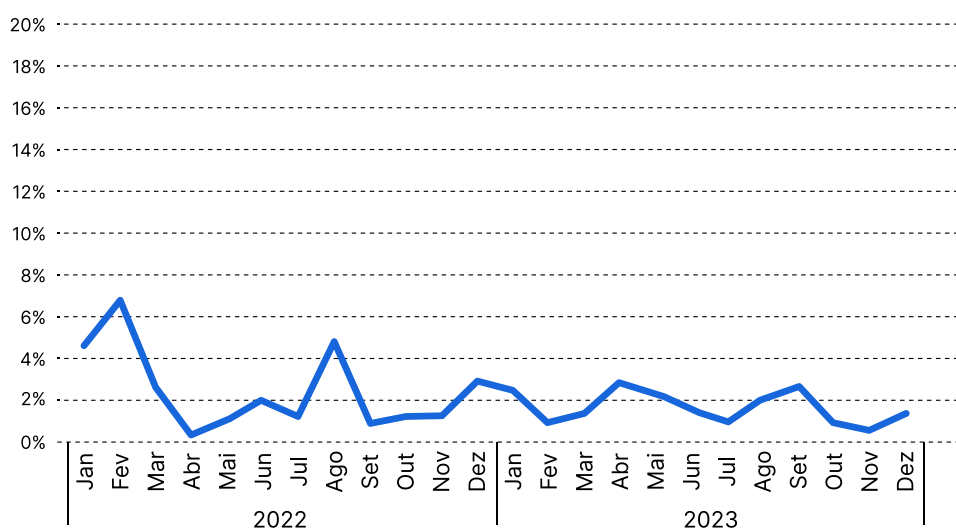


Imagem 23: Variações do turnover voluntário em empresas do Agronegócio, nos anos de 2022 e 2023.

+ Insights

Cenário geral dos índices de turnover no setor:

Analisando os **dados mês a mês**, em 2022, houve um **pico na taxa de turnover voluntário**

em fevereiro, com 7%, não chegando a esse valor em 2023.

Os meses com **menores percentuais de turnover** foram abril de 2022 e novembro de 2023, com uma taxa de 0% de turnover voluntário.

Desafios e oportunidades do setor:

Em um setor que possui **grande impacto na economia do país**, é importante estar sempre atento às taxas de turnover voluntário.

Ao comparar os anos de 2022 e 2023, é possível perceber

uma **melhoria geral e uma flutuação menor**.

Sabemos que a **sazonalidade do negócio interfere nesses indicadores**, com mais ofertas de trabalho nos períodos das safras.



Turnover na Indústria

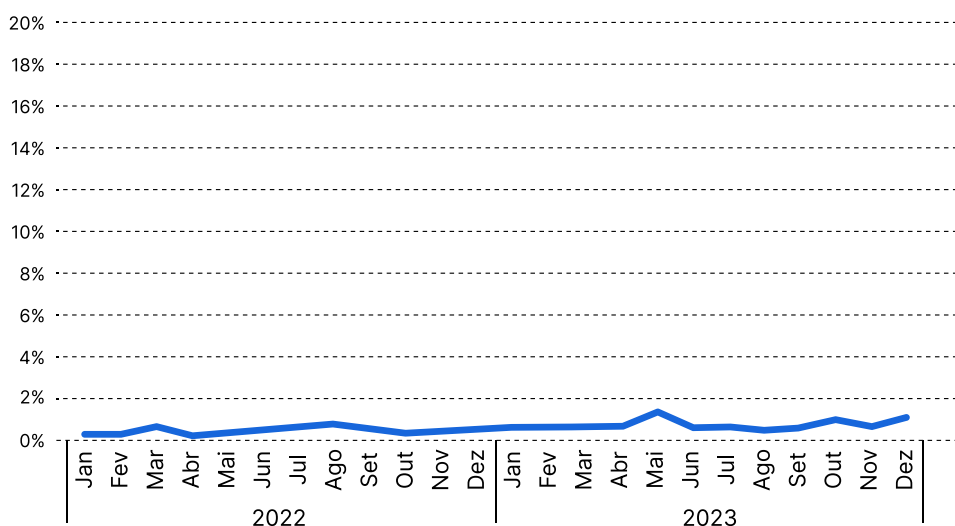


Imagem 24: Variações do turnover voluntário na Indústria, nos anos de 2022 e 2023.



Dentre os 5 segmentos, a Indústria possui a **menor taxa média de turnover voluntário** em ambos os anos.

Em 2022, a taxa média ficou em 0,5% e em 2023, o setor apresentou uma taxa de 0,9%.

No entanto, é possível observar um aumento, mesmo que discreto, de um ano para o outro.

+ Insights

Flutuação nas taxas de turnover do setor:

Ambos os anos apresentam variações nas taxas de turnover voluntário ao longo dos meses, embora as **variações em 2023 pareçam um pouco mais pronunciadas**.

Em 2022, tivemos seis meses com taxa de 0% (janeiro,

fevereiro, abril, maio, outubro e novembro) e seis meses com taxa de 1% (março, junho, julho, agosto, setembro e dezembro), o que indica **grande estabilidade durante o período**.

Já no ano de 2023, houve uma taxa de 0% somente no mês de agosto e nos demais, uma taxa de 1%, o que também indica uma **grande estabilidade**, porém uma taxa média anual maior que no ano interior.



Turnover em empresas de Tecnologia e Software

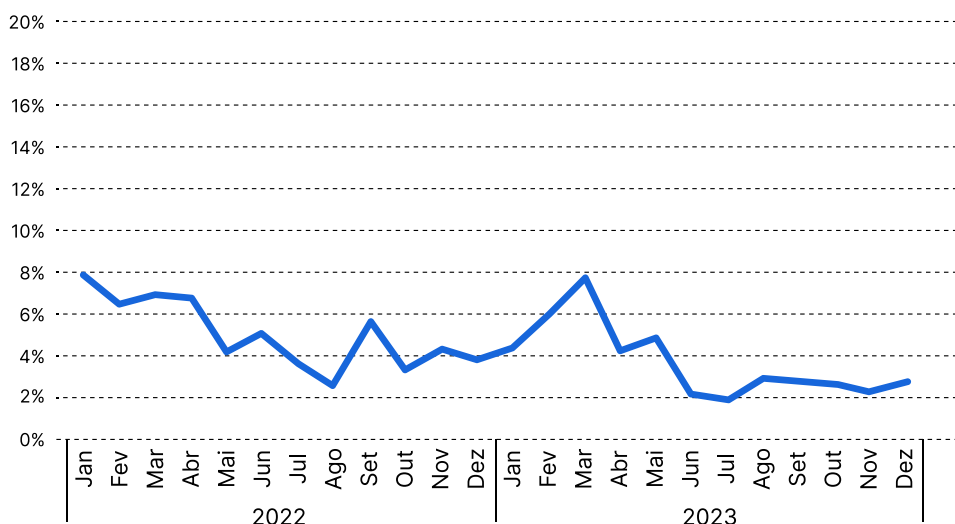


Imagem 25: Variações do turnover voluntário em empresas de Tecnologia e Software, nos anos de 2022 e 2023.

Analisando os períodos, o ano de 2022 teve uma taxa média de turnover de 5%, enquanto em 2023 houve um declínio para uma média de 3,8%. Essa queda de um ano para o outro foi de 24%.

+ Insights

Flutuação da taxa de turnover:

O ano de 2022 começou com uma **alta taxa de turnover**, 8%, e foi seguido por uma queda gradual, até atingir 4% a partir de maio, sendo observado o mesmo índice na maioria dos meses do segundo semestre.

Tendência de queda do turnover no setor:

Em 2023, temos um início de ano com a média em 4%, seguido de um aumento em março, com taxa de 8%.

A partir de junho, é possível notar uma **queda significativa e estabilização** entre 2% e 3% nos meses subsequentes.

Há uma tendência de queda e estabilização na taxa de turnover a partir do segundo semestre de 2023.

Vários fatores podem interferir nestes indicadores, como:

- Entrada de investimento nas empresas de tecnologia:

Isso ajuda a aquecer o mercado, com mais ofertas de trabalho específicas

deste setor — o que, consequentemente, aumenta a concorrência por talentos.

- Resoluções de final de ano:

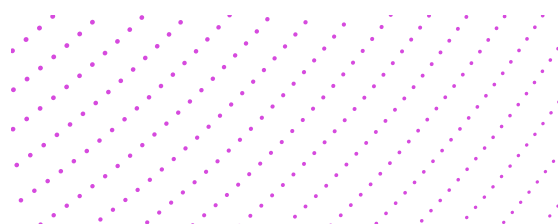
Durante esse período, as pessoas tendem a buscar por mudanças significativas, como emprego, por exemplo.

Tendência de queda do turnover no setor:

Um dos grandes desafios atuais na área de tecnologia é o **modelo de trabalho**.

Muitas empresas que voltaram ao formato presencial ou adotaram o modelo de trabalho híbrido — que prevê idas ao escritório algumas vezes por semana — viram o seu **turnover voluntário aumentar** com essas iniciativas.

Além disso, a **escassez de profissionais do setor** no mercado ocasiona uma alta disputa por talentos, sendo esses profissionais bombardeados constantemente com boas ofertas de trabalho.



Turnover em empresas de Utilidade Pública

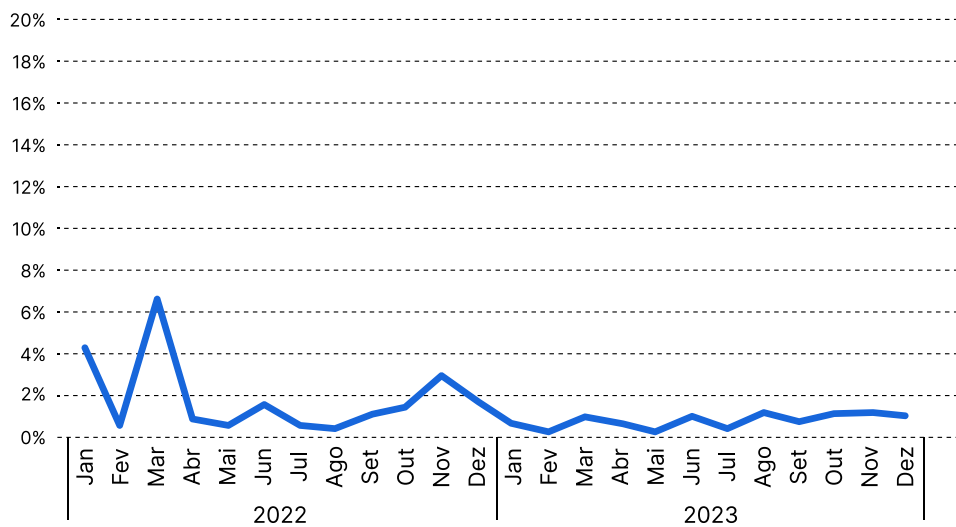


Imagem 26: Variações do turnover voluntário em empresas de Utilidade Pública, nos anos de 2022 e 2023.

A taxa média de turnover voluntário em 2022 foi de 1,8%, com uma queda em 2023, chegando a uma média de 0,8%. Isso indica uma **melhoria significativa na permanência dos talentos** de um ano para o outro.

+ Insights

Flutuações na taxa de turnover do setor:

O ano de 2022 começou com uma taxa alta e teve o seu pico em março, com 7%, porém foi finalizado com uma grande queda, fechando dezembro em 2%.

Já 2023 começou em queda, atingindo para uma taxa de turnover voluntário de 1% e se

mantendo estável durante todo o ano.

A taxa média de turnover em 2023 foi 56% menor que em 2022, demonstrando um excelente resultado e reversão de um cenário preocupante.

A **estabilidade na taxa de turnover voluntário**, em 2023, pode indicar que as empresas do segmento adotaram estratégias eficazes de retenção de talentos.

Turnover em empresas de Varejo e Atacado

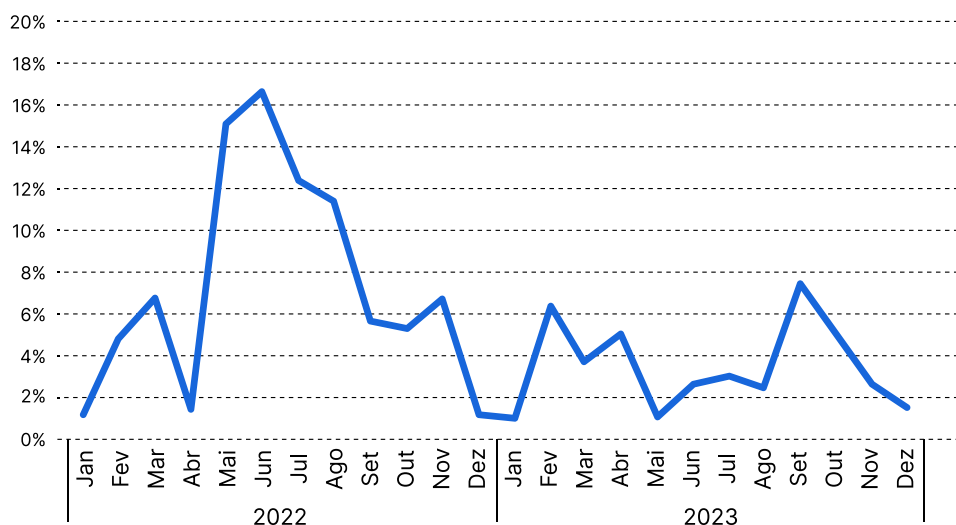


Imagem 27: Variações do turnover voluntário em empresas de Varejo e Atacado, nos anos de 2022 e 2023.

Por meio do gráfico acima, é possível observar que, em 2022, as taxas de turnover voluntário sofreram uma maior variação no decorrer do ano, com um pico de 16% em junho e 1% nos meses de janeiro, abril e dezembro.

Já no ano de 2023, notamos uma menor variação, com taxa de turnover mais uniforme e picos de 7% no mês de setembro e 1% nos meses de janeiro, maio e dezembro.

+ Insights

Baixas na taxa de turnover voluntário:

Os meses de janeiro e dezembro possuem uma taxa de turnover de 1% nos anos 2022 e 2023.

Isso pode estar **diretamente relacionado às vendas de final de ano**, durante as quais o setor de Varejo e Atacado

precisa que o quadro de pessoas colaboradoras esteja completo para atender a grandes demandas.

E, também, devido a esse pico nas vendas, as **pessoas colaboradoras se vêm mais engajadas e comprometidas com as entregas**, permanecendo em seus postos durante o período.

Oscilações e desafios do setor:

A variação média na taxa de turnover em 2022 foi de 7,3% e em 2023 foi de 3,4%.

O segmento Varejo e Atacado possui muita oscilação em sua taxa de turnover, que pode estar relacionada com a sazonalidade do setor, que possui meses mais aquecidos, além da influência direta do mercado econômico.



Comparativo de taxas de Turnover por porte

A seguir, você confere as taxas de turnover voluntário em empresas divididas em 3 portes, **P**, **M** e **G+**, no período entre janeiro de 2022 e dezembro de 2023.

Turnover em empresas de Porte P

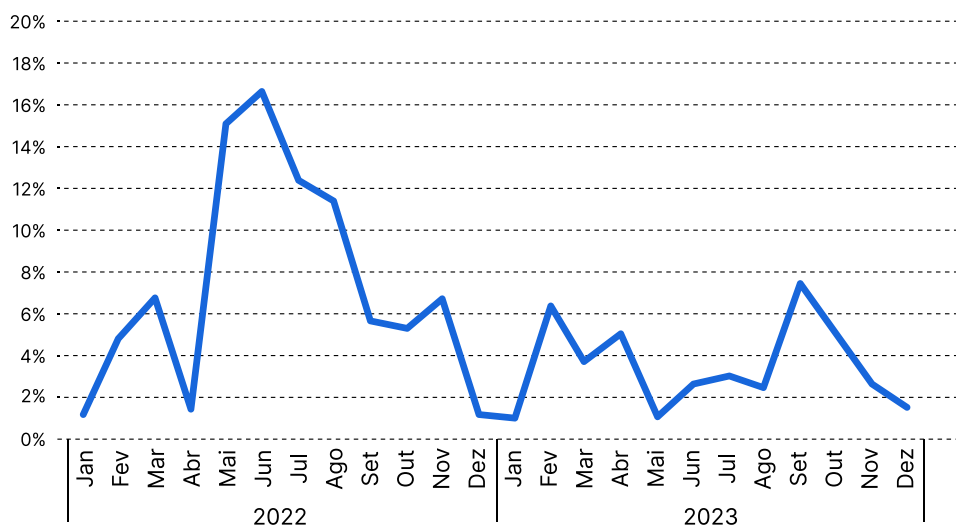


Imagem 28: Variações do turnover voluntário em empresas de Varejo e Atacado, nos anos de 2022 e 2023.

É possível observar que empresas de pequeno porte tiveram pouca oscilação ao longo dos anos de 2022 e 2023.

A taxa média de turnover voluntário de 2022 foi de 1,1% e de 2023 de 0,9%. O mês de março de 2022 teve a **maior taxa de saída voluntária**, com 2%.

+ Insights

Desafios e oportunidades do setor:

Pequenas empresas tendem a ter mais dificuldade para oferecer benefícios competitivos no mercado, como as grandes empresas.

Por outro lado, o número reduzido de pessoas colaboradoras, possibilita manter uma proximidade maior, a ponto de detectar mais facilmente as principais dores dos times e promover

mudanças de forma mais ágil. E isso impacta de forma muito positiva para a permanência dos talentos.

Cenário econômico do setor:

Com a recessão econômica em 2023, muitas empresas de pequeno porte tiveram que realizar layoffs para a continuidade do negócio, o que reduziu os indicadores de turnover voluntário, mas aumentou a taxa de turnover involuntário, que não é foco desse estudo.



Turnover em empresas de Porte M

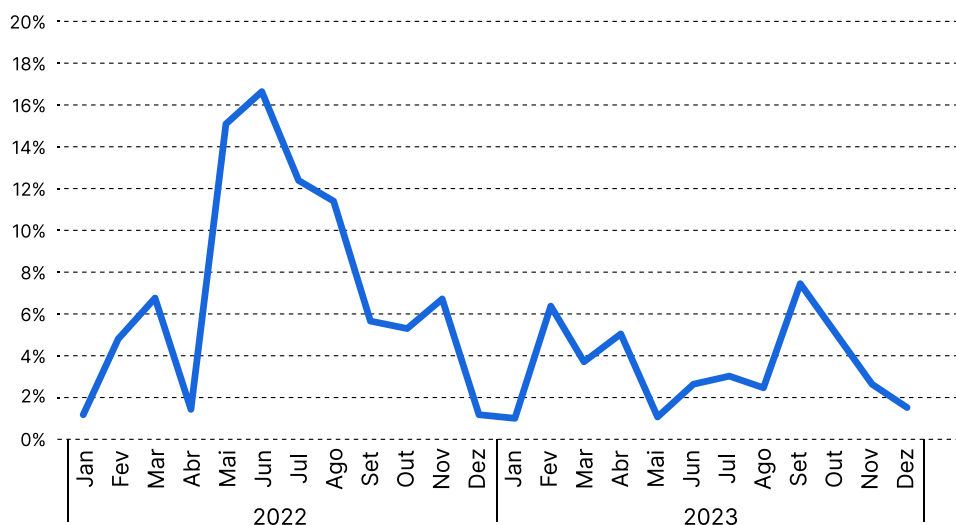


Imagem 29: Variações do turnover voluntário em empresas de Porte M, nos anos de 2022 e 2023.

Empresas de porte M possuem uma rotatividade um pouco maior do que as empresas de porte P. O turnover voluntário em 2022 foi de 3% e em 2023 de 2,2%.

É possível observar taxas acima de 5% em maio e junho de 2022 (5,2% e 5,0%, respectivamente), e em fevereiro e março de 2023 (5,2% e 6,7%).

Os menores percentuais foram em dezembro de 2022 (0,9%), julho e outubro de 2023 (1,1%) e dezembro de 2023 (1,3%).

+ Insights

Oscilações no mercado:

No decorrer do ano de 2022, o mercado de investimentos experienciou um período de significativa atividade, caracterizado por um aumento substancial nos aportes de fundos destinados ao crescimento empresarial.

Esses investimentos **aumentaram as ofertas de trabalho**, com salários e oportunidades cada vez mais competitivas, **crecem também as taxas de turnover voluntário**.

A partir do segundo semestre de 2023, vimos uma desaceleração nos investimentos e uma conjuntura mais instável.

Esse cenário pode ter influenciado na diminuição das ofertas de emprego e, conseqüentemente, na diminuição das taxas de saídas voluntárias.



Turnover em empresas de Porte M

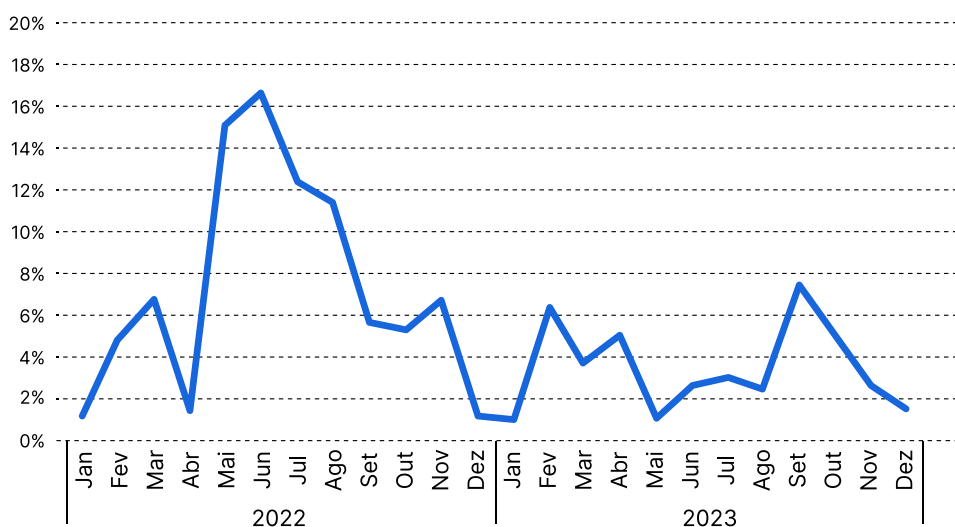


Imagem 30: Variações do turnover voluntário em empresas de Porte G+, nos anos de 2022 e 2023.

As empresas com mais de 500 pessoas colaboradoras (porte G+) apresentaram um pouco menos de saídas voluntárias do que as empresas de médio porte.

Em 2022, a taxa média de turnover voluntário foi de 2,8% e em 2023 de 1,9%.

É possível observar que os percentuais mais altos foram em março de 2022 (4%), Junho de 2022 (3,5%), com posterior queda.

Em setembro de 2023 a taxa aumenta novamente, com 3,1%, mas depois retoma indicadores a seguir de 2% em novembro do mesmo ano.





+ Insights

Desafios e oportunidades do setor:

Diferente dos outros portes, as grandes empresas têm a capacidade de oferecer:

- Salários e benefícios competitivos no mercado;
- Estabilidade;
- Processos estruturados, na grande maioria;
- Plano de carreira claro e transparente.

Entre outros pontos que impactam na decisão da pessoa colaboradora em permanecer na empresa.

No entanto, a permanência dos talentos leva em consideração:

- Aspectos do clima organizacional;
- Cultura;
- Relações interpessoais, entre liderança e pessoa liderada.

E quando empresas de grande porte acreditam que apenas remuneração e recompensa conseguem reter os talentos, esquecendo de ouvir e acompanhar como está sendo a experiência das pessoas, podem observar um alto percentual de saída voluntária.

Conclusão

O engajamento está diretamente ligado a reconhecimento, valorização profissional e senso de pertencimento.

Esses fatores fundamentais estabelecem um forte vínculo entre as pessoas colaboradoras e a organização, o que reduz o desejo de buscar novas oportunidades em outras empresas.

Como mencionado anteriormente neste relatório, foram encontradas evidências de **correlação inversa entre engajamento e turnover**, o que indica que o aumento na quantidade de pessoas engajadas pode reduzir as chances de perda de talentos.

Por isso, **investimentos em ações de clima e engajamento devem ser prioridade** para as empresas.

Além de impactarem na retenção das pessoas colaboradoras, reduzem os custos elevados associados à rotatividade de pessoal.

Um [estudo da Society for Human Resource Management](#) afirma que empresas gastam o equivalente a 6 a 9 meses do salário de uma pessoa colaboradora para encontrar e desenvolver um substituto.

Um alto índice de turnover pode ocasionar impactos negativos nas organizações:

Perda de talentos:

Este é, sem dúvidas, um dos impactos mais diretos e significativos, pois pessoas movem a organização e, ao não se sentirem bem aproveitados ou desenvolvidos, a consequência será a busca por outras oportunidades, até mesmo em organizações concorrentes.

Aumento de gastos e impacto financeiro e comprometimento da Continuidade Operacional:

Gastos com rescisões, recrutamentos, treinamentos e integrações, podem impactar consideravelmente na saúde financeira da organização.

Além disso, quando colaboradores-chave deixam a empresa, especialmente sem uma adequada transferência de conhecimento, isso pode comprometer a continuidade operacional e a execução de projetos importantes que estejam em andamento.

Percepção da imagem da organização e impacto na capacidade de atração de talentos:

Afeta a forma como é percebida por outras pessoas colaboradoras, clientes e investidores. Além disso, a saída de colaboradores pode resultar na perda de valiosos relacionamentos e redes profissionais construídas ao longo do tempo, impactando colaborações futuras e possíveis oportunidades de negócio.

Redução da Inovação e Criatividade:

A constante saída de colaboradores pode levar à perda de diversidade de pensamento e experiência, o que por sua vez, pode resultar em uma redução da inovação e força criativa da empresa.

Sobrecarga de tarefas e queda na produtividade:

As pessoas colaboradoras podem sofrer com o estresse em se acumular tarefas e/ou treinar novos colaboradores.

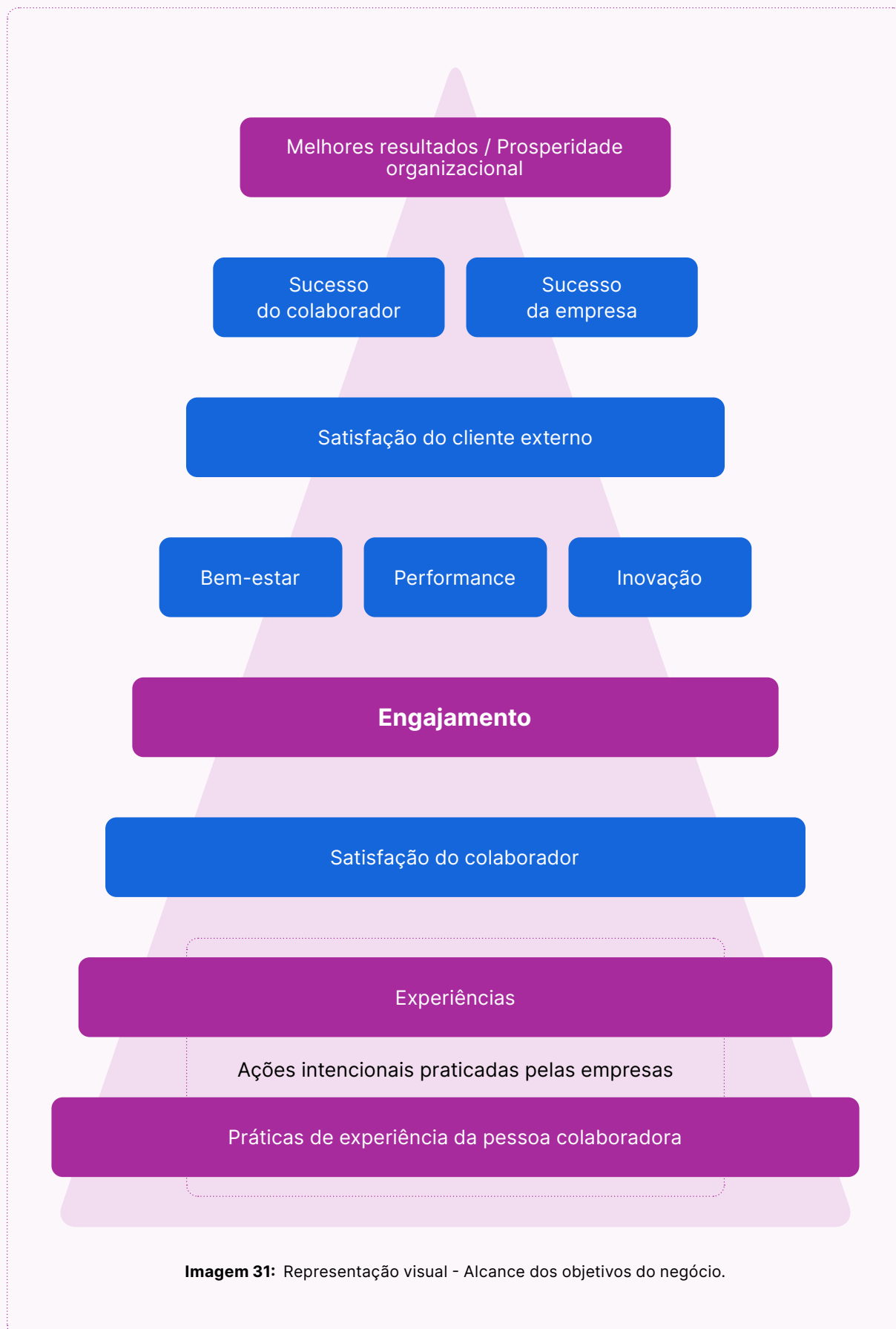




Precisamos **garantir que os empregos sejam significativos**, criando relações de reciprocidade entre empresa e pessoa colaboradora, com o alcance de resultados, conquista de metas, crescimento, desenvolvimento, aprendizagem e relações saudáveis.

Conhecer a jornada da pessoa colaboradora e projetar experiências significativas vão proporcionar mais engajamento e, consequentemente, **melhores resultados para a organização**.

A imagem a seguir apresenta a importância da construção de uma base sólida para o alcance dos objetivos do negócio, que passa por projetar, de forma estratégica e intencional, melhores experiências para as pessoas colaboradoras.



Justamente por isso, é ainda mais importante **realizar um monitoramento constante**, ouvindo as pessoas colaboradoras para identificar possíveis problemas e investir em melhorias.

Pensar em ações que possam estimular a permanência dos talentos na organização, como boas condições de trabalho, planos de carreira e benefícios, investimento no desenvolvimento das lideranças, que são os disseminadores da cultura da empresa, são estratégias que podem ajudar a diminuir o índice de saídas, especialmente as voluntárias.

Para aumentar a permanência de talentos, retraindo esses profissionais, precisamos criar experiências que impactam no engajamento, de forma intencional e estratégica.



A forma mais eficiente de garantir que a sua empresa seja capaz de engajar e reter talentos, é contar com uma solução como a plataforma de **Clima e Engajamento da Gupy**, principal solução de escuta contínua do país. Com ela você vai poder:

Manter a escuta contínua ativa com suas pessoas colaboradoras;

Criar um **mapeamento do clima** organizacional;

Identificar **pontos de melhoria e pontos fortes** da organização;

Aprofundar as **causas raízes** do engajamento de forma estruturada;

Receber recomendações de ações de melhoria para a construção de uma cultura de confiança, transparência e crescimento;

E muito mais!



Gupy Clima
& Engajamento

Agenda uma demonstração gratuita



**Para saber mais em como podemos
te ajudar a impulsionar o seu RH,
conheça as soluções da Gupy**



Gupy *Insights*