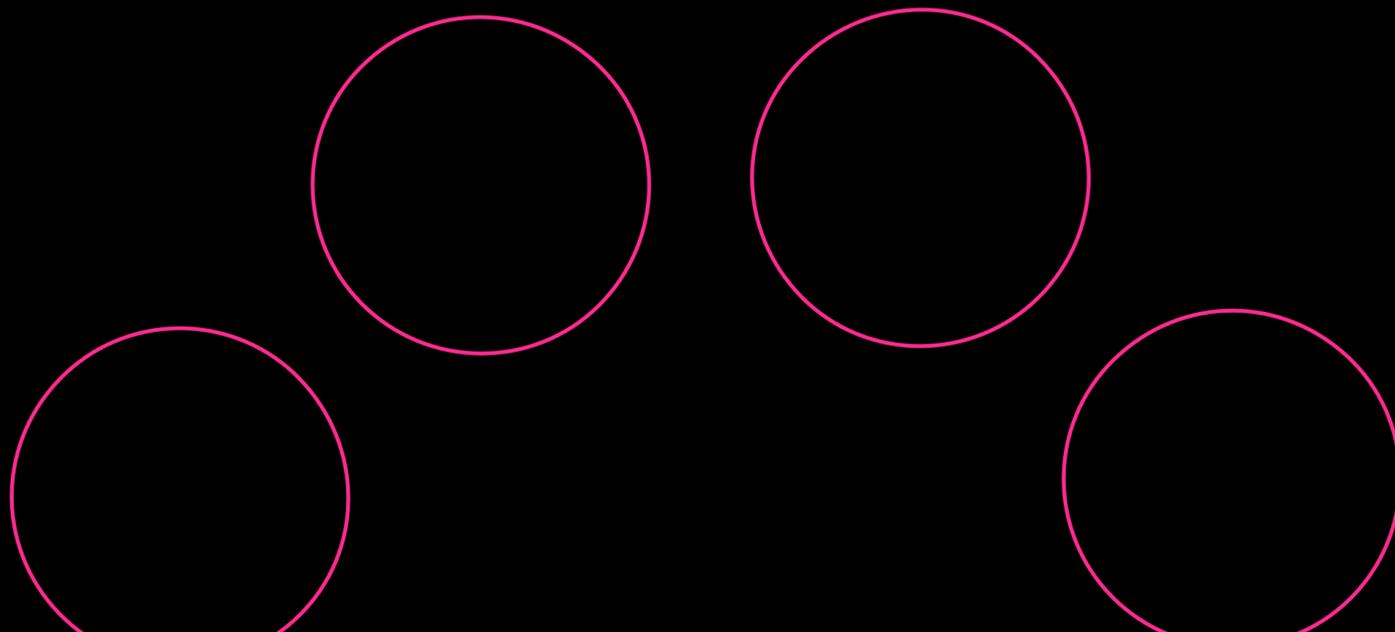


Engaja S/A

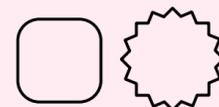
Um Retrato do Engajamento de Funcionários no Brasil



flash

FGV EAESP

Talenses Group



Sumário

Carta ao leitor	Pág. 03
Os especialistas.....	Pág. 05
Sumário executivo	Pág. 06
Perfil da amostra	Pág. 10
O atual cenário do engajamento organizacional no Brasil.....	Pág. 18
1. Seis em cada dez brasileiros estão desengajados no trabalho.....	Pág. 21
2. Dois mundos, duas realidades	Pág. 22
3. Norte e Nordeste são regiões mais engajadas do país	Pág. 24
4. Mulheres e homens estão igualmente engajados	Pág. 27
5. O peso das gerações no engajamento	Pág. 28
6. Trabalho remoto tem pessoas mais engajadas	Pág. 30
7. Quanto mais tempo na empresa, maior o engajamento.....	Pág. 32
As 6 dimensões do engajamento	Pág. 33
Ambiente de trabalho positivo	Pág. 37
Significado no trabalho.....	Pág. 45
Confiança na liderança	Pág. 53
Boas práticas de gestão.....	Pág. 62
Oportunidades de crescimento.....	Pág. 70
Remuneração	Pág. 78

Carta ao leitor

Um índice para engajar o Brasil

Entre todos os movimentos que surgiram nos anos pós-pandêmicos, do *Great Resignation* (em que profissionais americanos debandaram de suas empresas) ao *quiet quitting* (a tal demissão silenciosa), parece existir um grave denominador comum: a falta de engajamento dos empregados com as suas empresas.

A missão do **Engaja S/A**, primeiro índice de engajamento organizacional do país, idealizado pela Flash em parceria com FGV-EAESP e Grupo Talenses, é justamente investigar esse cenário. Com metodologia inovadora, o estudo permitiu que trabalhadores dos quatro cantos do país avaliassem como andam as práticas de engajamento em suas empresas.

A partir daí, descobertas importantes emergiram. A principal delas é que, hoje, os aspectos de maior impacto para a satisfação das pessoas, como remuneração adequada, oportunidade de crescimento e confiança na liderança, estão deixando a desejar no Brasil.

E, se o desafio para evoluir nessas questões é grande, a boa notícia é que agora dispomos de um índice anual para monitorar e orientar o progresso. Há muito o que caminhar, é verdade, mas toda jornada começa de algum lugar. Que o lançamento do **Engaja S/A** seja esse ponto de partida.

Até o próximo ano!

Engaja S/A

flash

FGV EAESP

Talenses Group

Desenvolvimento

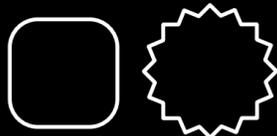
Gestão

Ambiente de trabalho

Remuneração

Propósito

Liderança



Os especialistas

Time responsável

Quem participou da idealização deste índice



Paul Ferreira

Paul é professor de estratégia e liderança, diretor do mestrado executivo em administração e vice-diretor do Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (NEOP) da FGV-EAESP. Também é colunista da MIT Sloan Management Review Brasil, publicação da Massachusetts Institute of Technology, e pesquisador da Universidade de St. Gallen, na Suíça.



Lilian Carvalho

É professora doutora em marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e coordenadora do centro de estudos em Marketing Digital da EAESP (FGV/CEMD). Selecionada pela NASA como cientista de dados para o programa Datanauts (2018), possui estágio doutoral na Concordia University (Canadá), com especialização em psicologia evolucionista.



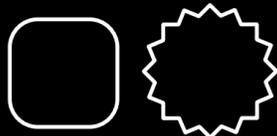
Jan Christian

Jan Christian é diretor-geral da unidade de negócios de gestão de pessoas na Flash, liderando a plataforma de serviços para RH da empresa. Possui 12 anos de carreira, com ampla experiência em expansão de negócios no setor de tecnologia.

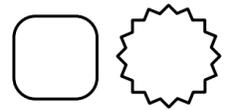


Luiz Valente

Engenheiro de produção e pós-graduado em administração de empresas, Luiz é CEO do Talenses Group. Acumula mais de 20 anos de experiência em Business Consulting e Executive Search. Também atuou em cargos de liderança e direção-geral em empresas internacionais de recrutamento.



Sumário executivo



Sobre o estudo

O engajamento organizacional (ou a falta dele) entrou para a agenda de líderes e conselhos de administração. E não sem razão. Dados do relatório “State of the Global Workplace: 2022 Report”, da Gallup, estimam que a falta de engajamento nas empresas leve a perdas de US\$ 8,8 trilhões

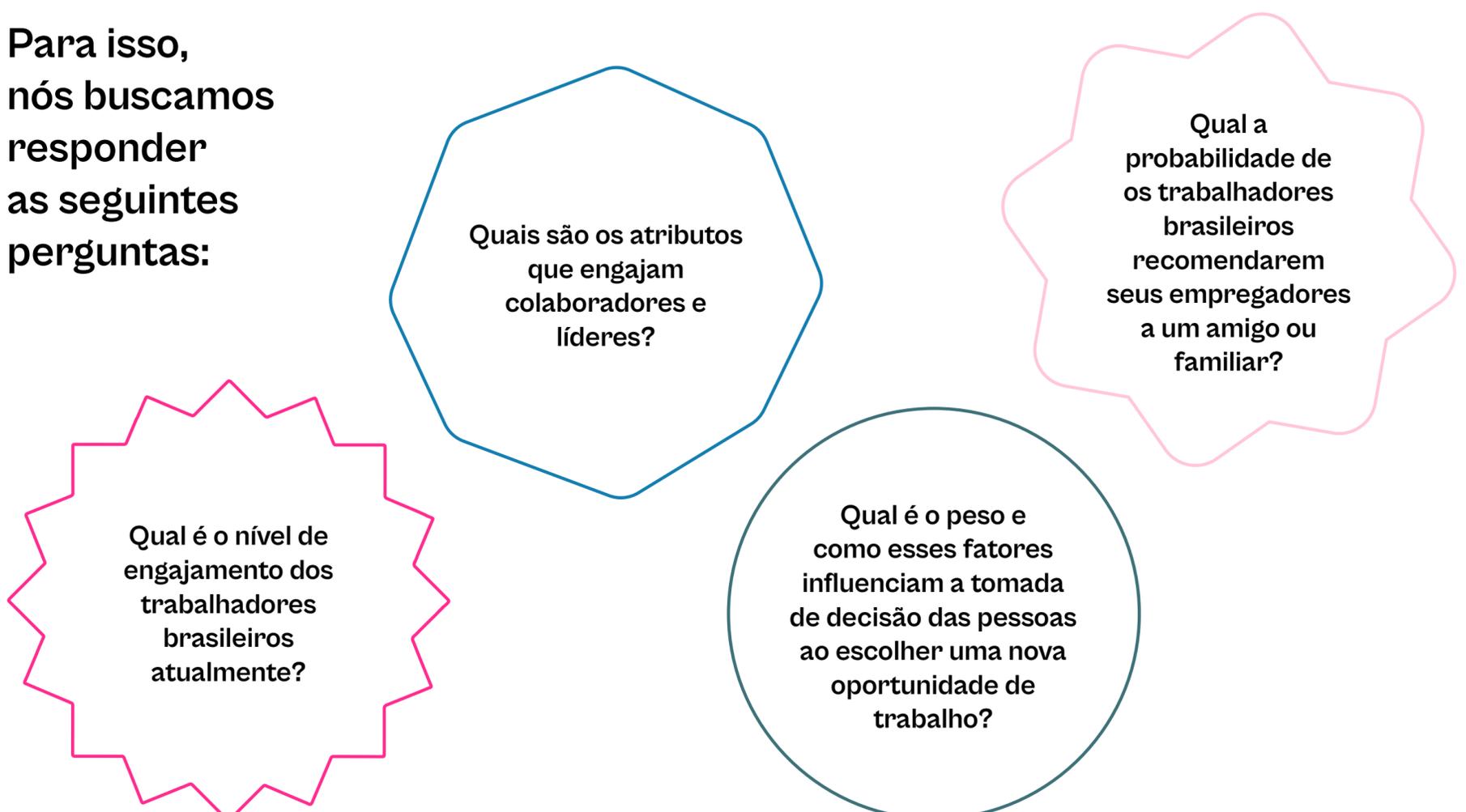
em produtividade, o equivalente a 9% do PIB global. De fato, a satisfação dos funcionários está associada a produtividade, rentabilidade, menores níveis de absentismo e rotatividade. E, embora existam pesquisas sobre o tema, boa parte delas se propõe a entender a questão

sob a perspectiva emocional e psicológica do indivíduo. O diferencial deste estudo é avaliar o tema sob a ótica das práticas corporativas, oferecendo resultados acionáveis não só aos profissionais de RH, mas também aos líderes que estão na linha de frente fazendo gestão de pessoas.

Objetivos

Neste estudo, definimos engajamento como o conjunto de 6 dimensões e 31 práticas corporativas que, juntas, ajudam a manter os trabalhadores envolvidos com os objetivos da empresa, motivados a contribuir para o sucesso organizacional e dispostos a melhorar seu próprio bem-estar.

Para isso, nós buscamos responder as seguintes perguntas:





Metodologia

Para chegar as seis dimensões e 31 atributos do engajamento organizacional, usamos uma abordagem de método misto, com análise e revisão sistemática da literatura sobre engajamento organizacional e discussão e validação em grupo focal¹ com acadêmicos e profissionais de recursos humanos.

Após chegar a um modelo propositivo (confira na pág. 9), desenvolvemos um questionário, respondido de maneira online, no qual os participantes puderam avaliar todos os 31 atributos do engajamento nas empresas em que estão trabalhando atualmente. A coleta dos dados aconteceu entre os meses de agosto e outubro de 2023.

Esta pesquisa quantitativa possibilitou aos pesquisadores responsáveis pelo índice:

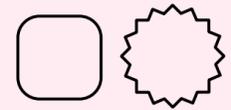
Medir o nível de engajamento dos trabalhadores brasileiros em todas as dimensões, determinando uma média final de profissionais que estão efetivamente engajados com seus trabalhos em nosso país.

Analisar, comparar e medir a ponderação, por meio do emprego da Análise Conjunta Baseada na Escolha² (ACBE), dos 31 atributos que influenciam na tomada de decisão dos trabalhadores ao buscar — e aceitar — uma nova vaga de emprego.

Mensurar o NPS-Engajamento, entendendo qual é a probabilidade de os trabalhadores brasileiros recomendarem seus atuais empregadores a um amigo ou familiar, considerando o atual cenário do engajamento no Brasil.

¹ Um grupo focal é um grupo de indivíduos selecionados e reunidos por pesquisadores para discutir e comentar, a partir de experiência pessoal, o tema que é objeto da pesquisa.

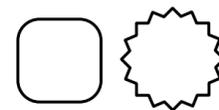
² É uma metodologia bem estabelecida entre profissionais de marketing para descobrir como compradores e consumidores fazem concessões ao decidir entre vários fornecedores e produtos concorrentes. No CBCA, os participantes têm duas ou mais opções de produtos com a descrição de suas características, por exemplo, preço e marca. Aqui, determinamos as características por um pré-teste para avaliar quais os itens de cada dimensão de engajamento teriam as melhores avaliações. Esses itens serviram como base para determinar as qualidades desejadas em uma vaga, com base no engajamento dos participantes do pré-teste. Assim, criamos vagas com seis itens, variando de um item com uma boa/ótima percepção (e.g. Remuneração da vaga adequada à posição) ou péssima percepção (e.g. Remuneração abaixo do esperado para a posição). Tivemos 24 combinações de vagas. Elas foram mostradas em duplas, aleatoriamente para cada participante.



Nosso modelo de engajamento organizacional

Estas são as seis dimensões e os 31 atributos avaliados em nosso índice:





Engajados, desengajados e ativamente desengajados

Durante o estudo, os respondentes puderam avaliar, em uma escala de 1 a 5, seu nível de satisfação com os 31 atributos de engajamento nas empresas que trabalham atualmente, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Veja como fazer a leitura das notas atribuídas por eles:

≥ 4 : Engajados

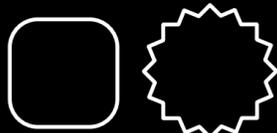
Estão comprometidos com os objetivos e valores da organização, motivados e dispostos a contribuir para o sucesso organizacional.

> 2 e < 4 : Desengajados

Tendem a cumprir as tarefas exigidas, mas não estão plenamente comprometidos com os objetivos e valores da organização e não fazem esforço extra para que ela atinja metas.

≤ 2 : Ativamente desengajados

Estão insatisfeitos, desmotivados e desconectados dos objetivos e valores da empresa. Por isso, não dedicam energia para contribuir com o sucesso organizacional.



Perfil da amostra

Perfil da amostra

Para retratar o cenário nacional do engajamento corporativo, nossa amostra teve como objetivo alcançar representatividade nas cinco regiões do país, com médias regionais próximas às da Rais (Relação Anual de Informações Sociais) de 2021³, principal fonte estatística sobre o emprego no âmbito da CLT no Brasil.

Os dados demográficos que mais diferem do perfil médio do trabalhador brasileiro refletido na Rais são renda e grau de instrução. Entre os

ouvidos pela pesquisa, 69% têm renda entre R\$ 3 mil e R\$ 22 mil e quase 90% possuem diploma de graduação ou pós-graduação.

Deste modo, o **Engaja S/A** é um retrato dos trabalhadores do conhecimento brasileiros, do inglês *knowledge worker* (expressão cunhada pelo lendário professor de administração Peter Drucker). São profissionais bem educados e com ocupações que exigem mais qualificação e têm salários acima da média.

Alcance

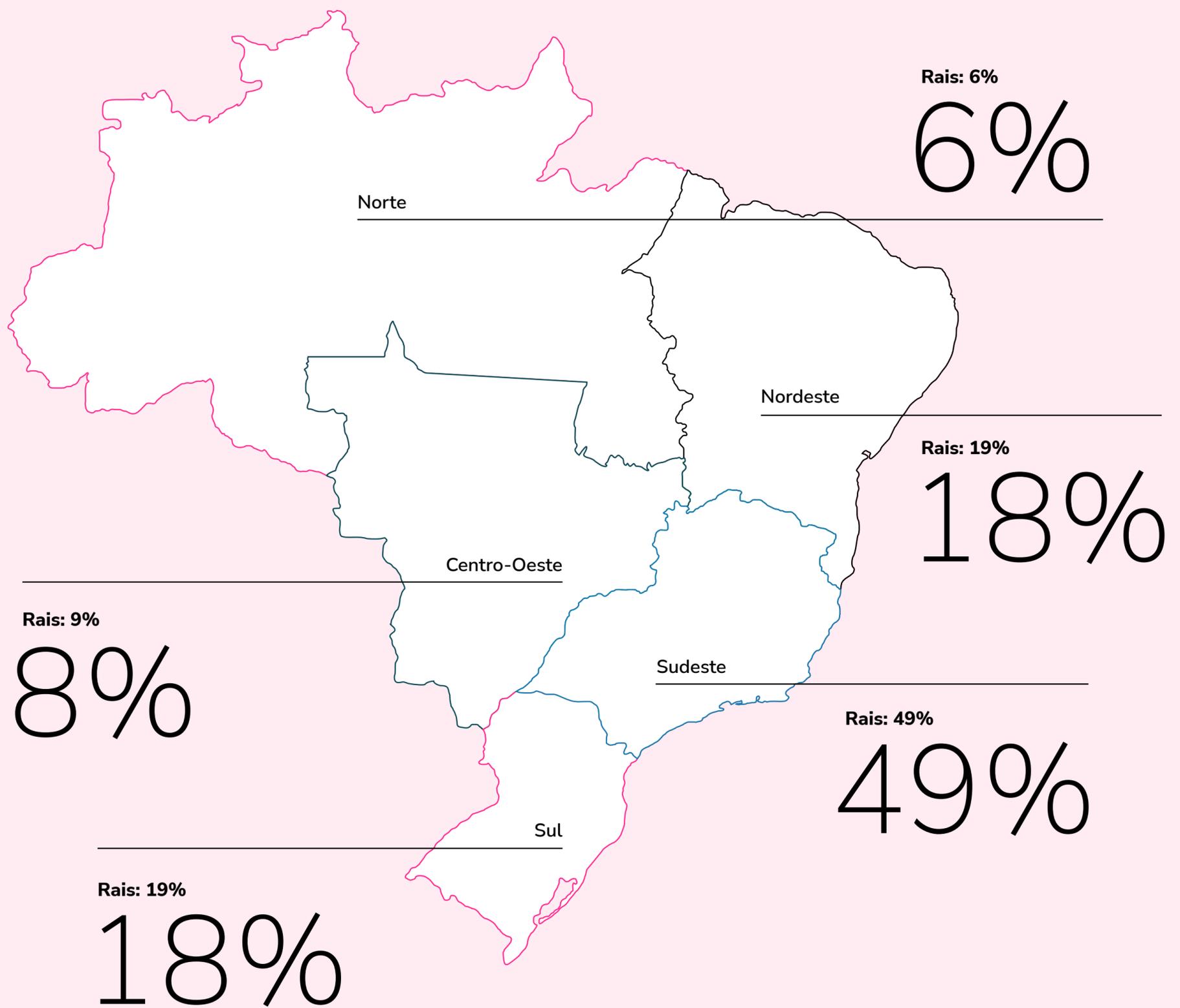
1.732

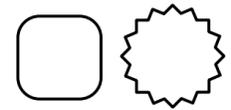


foi o número de trabalhadores ouvidos neste estudo

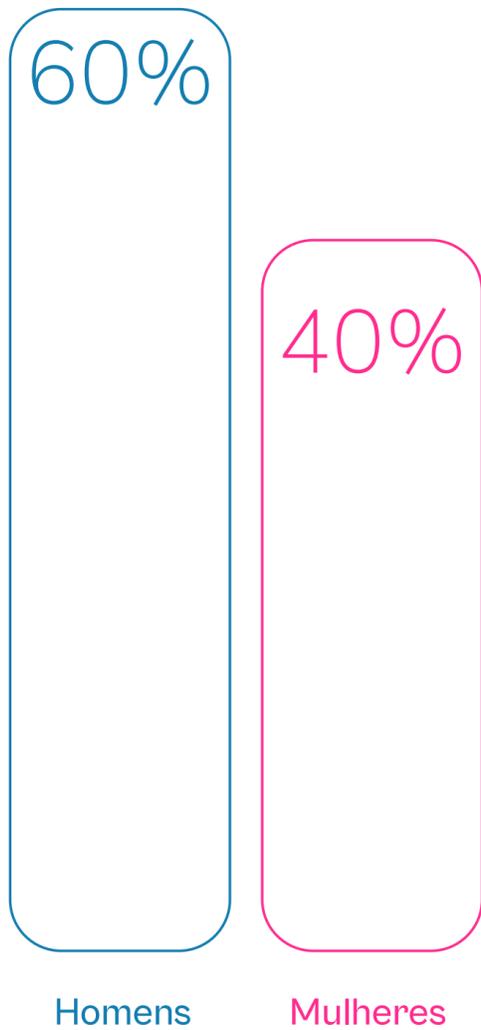
Dados demográficos da amostra

Região

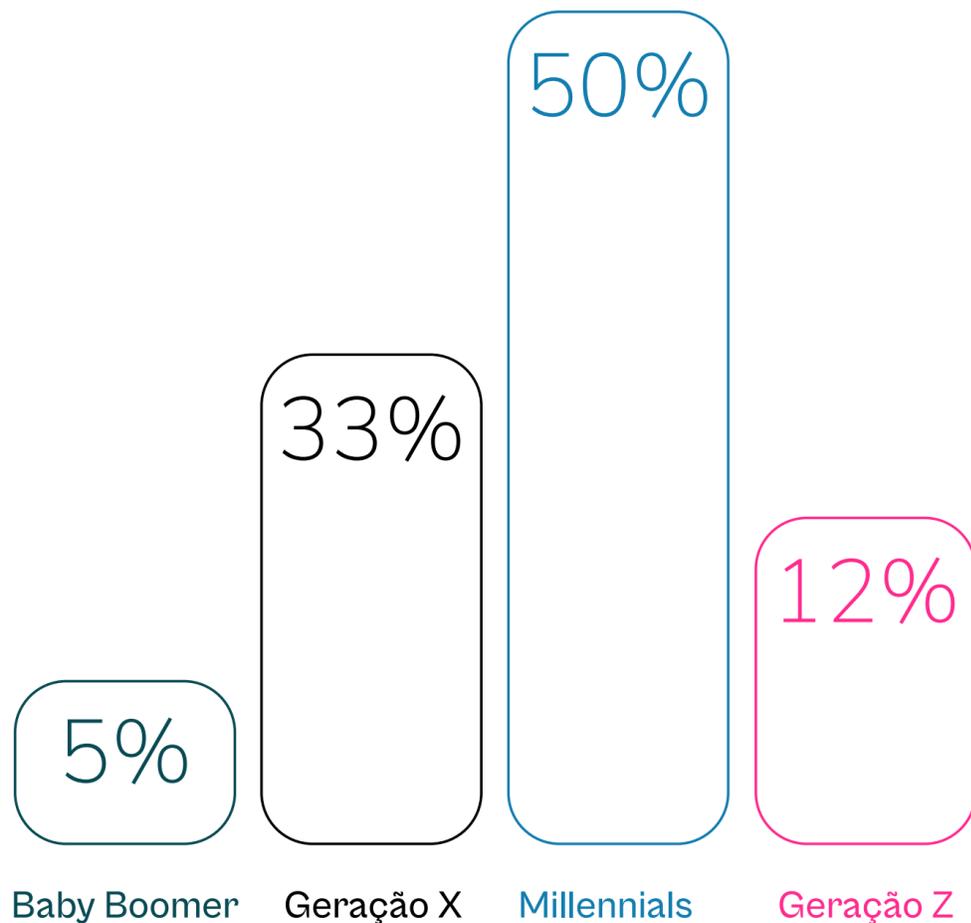




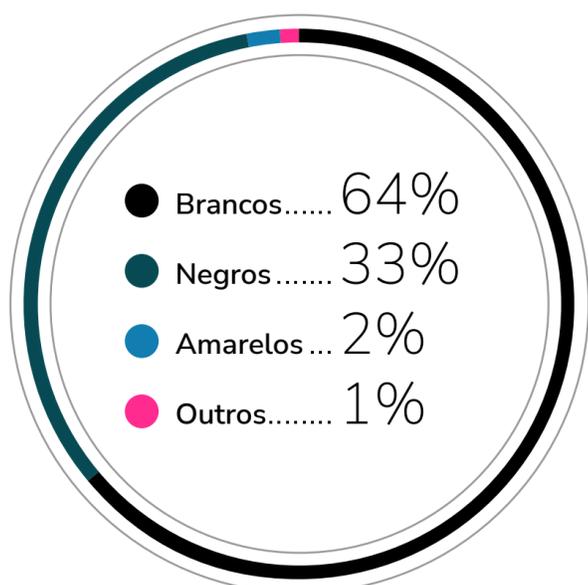
Gênero



Geração*



Etnia



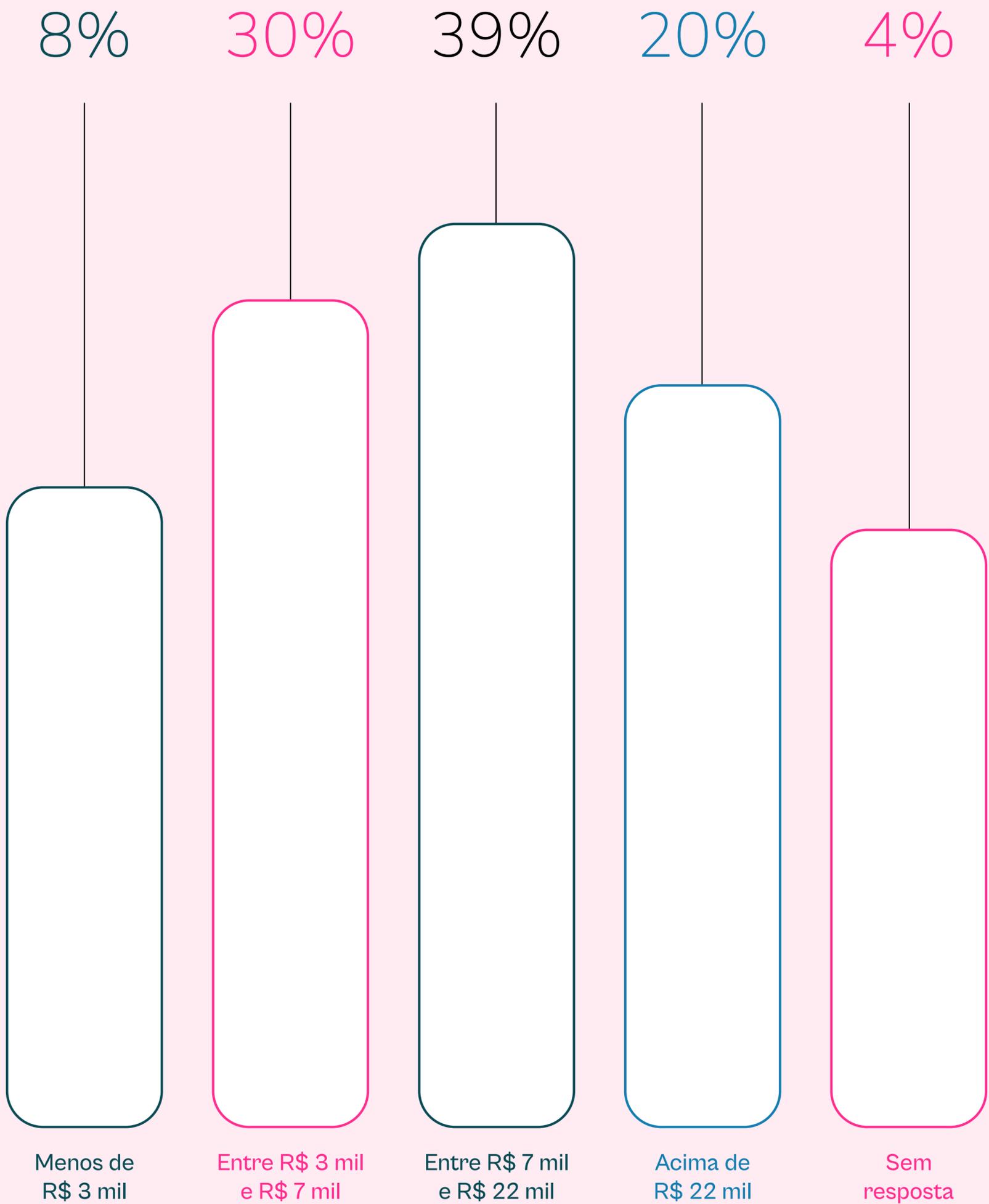
Grau de instrução

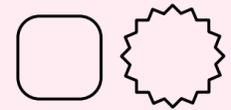


* Baby Boomers (64 a 78 anos); Geração X (43 a 63 anos); Millennials (29 a 42 anos); e Geração Z (até 28 anos)



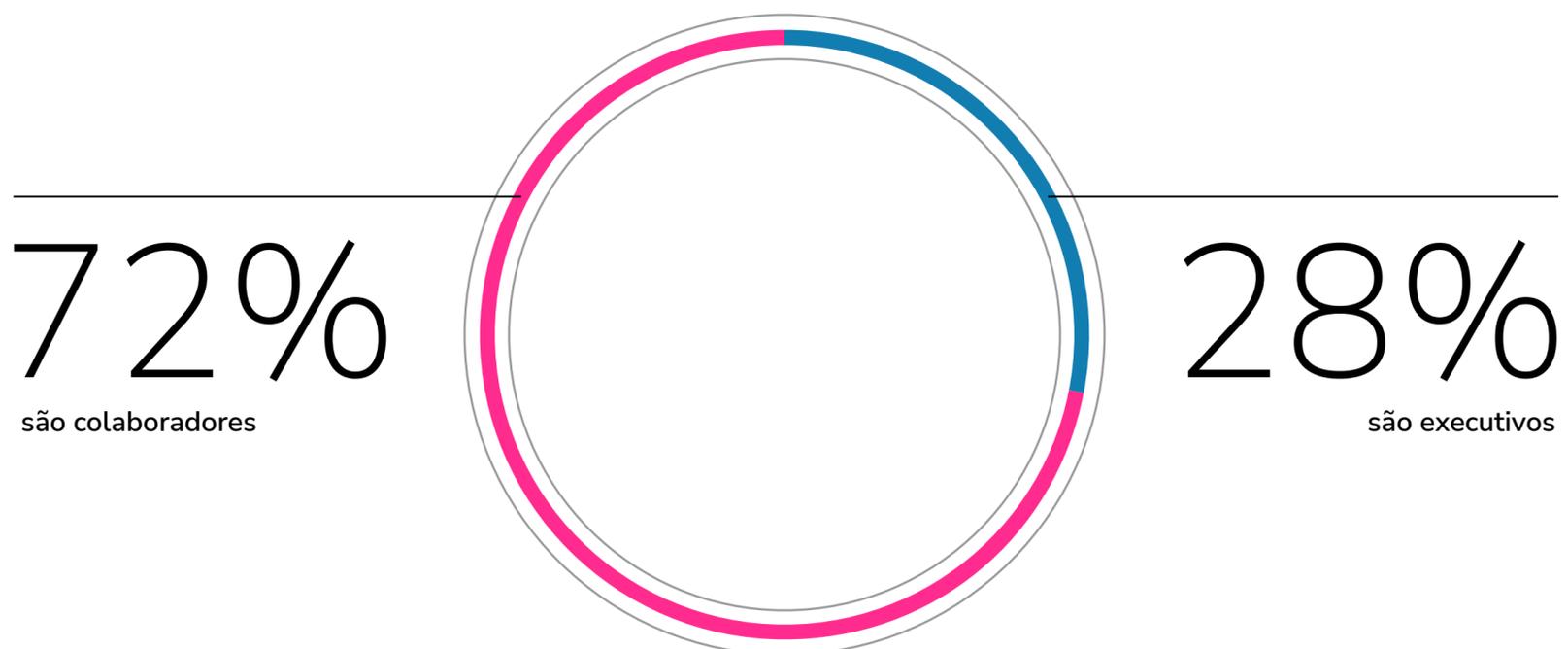
Renda





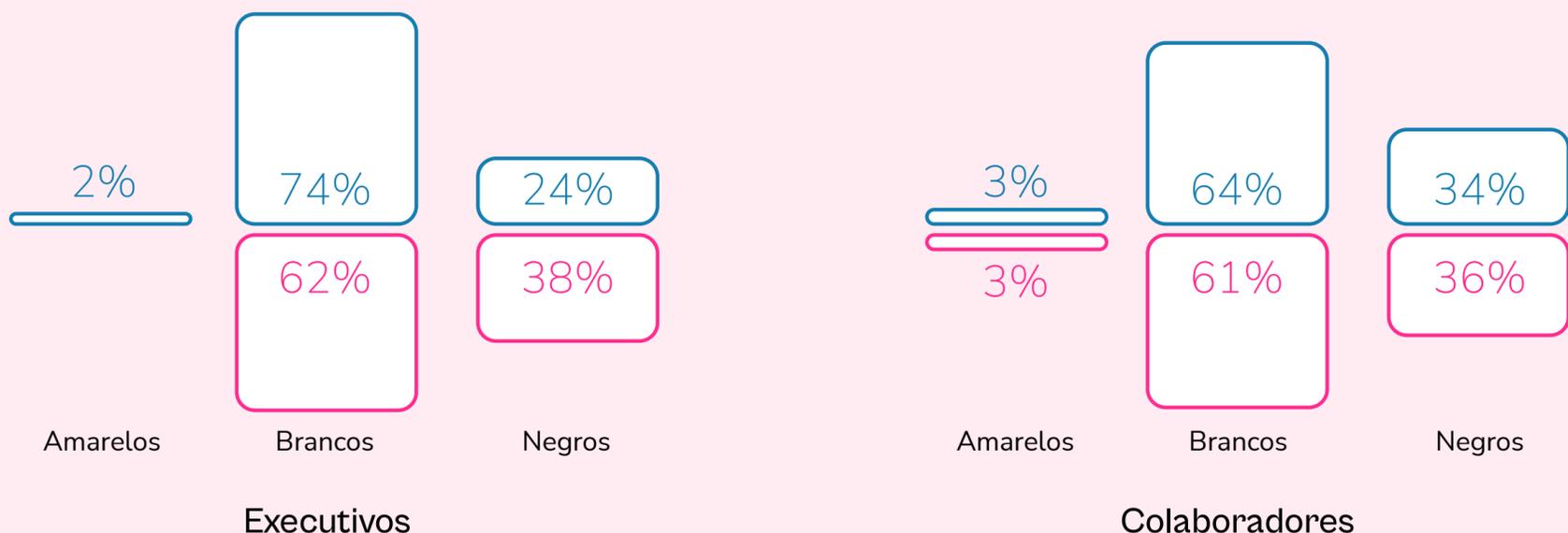
Contexto profissional dos respondentes

Nível profissional *

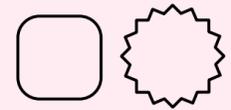


Nível profissional por gênero

● Feminino ● Masculino

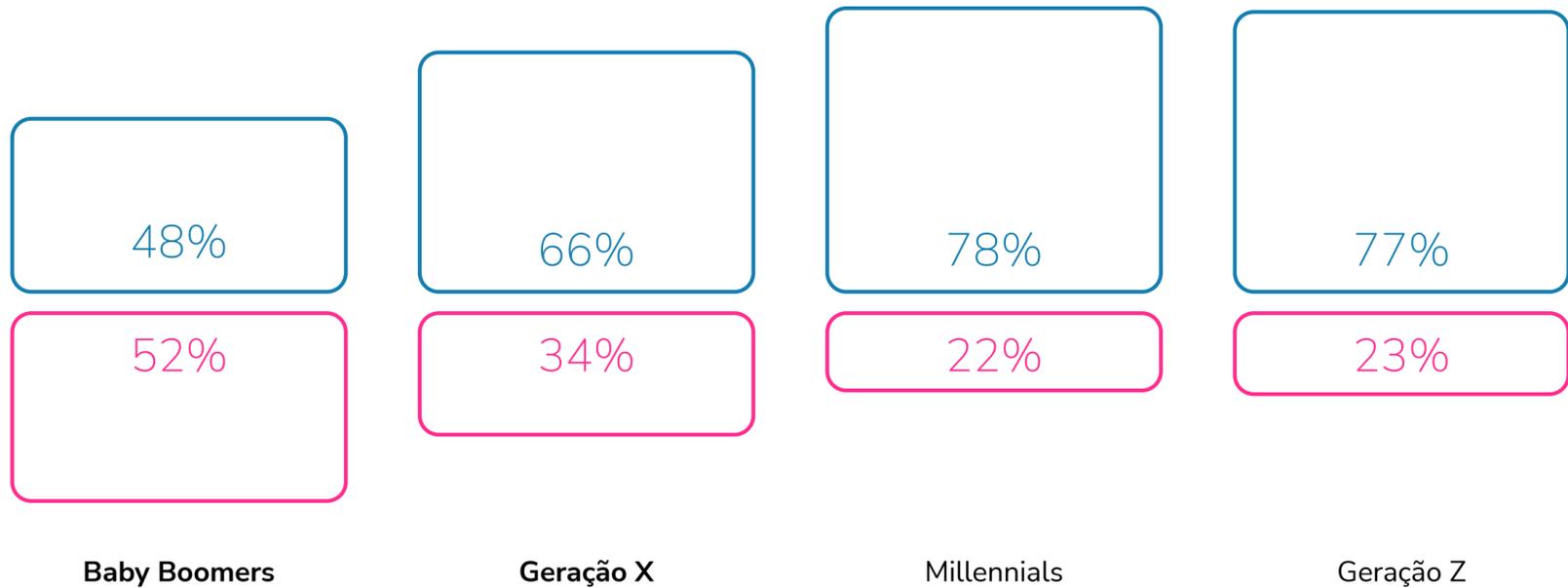


* A pesquisa considerou nível executivo posições de C-Level, como vice-presidente, superintendente, presidente e CEO. Já colaboradores são profissionais ocupando as demais posições: assistentes, analistas, supervisores, coordenadores e gerentes.



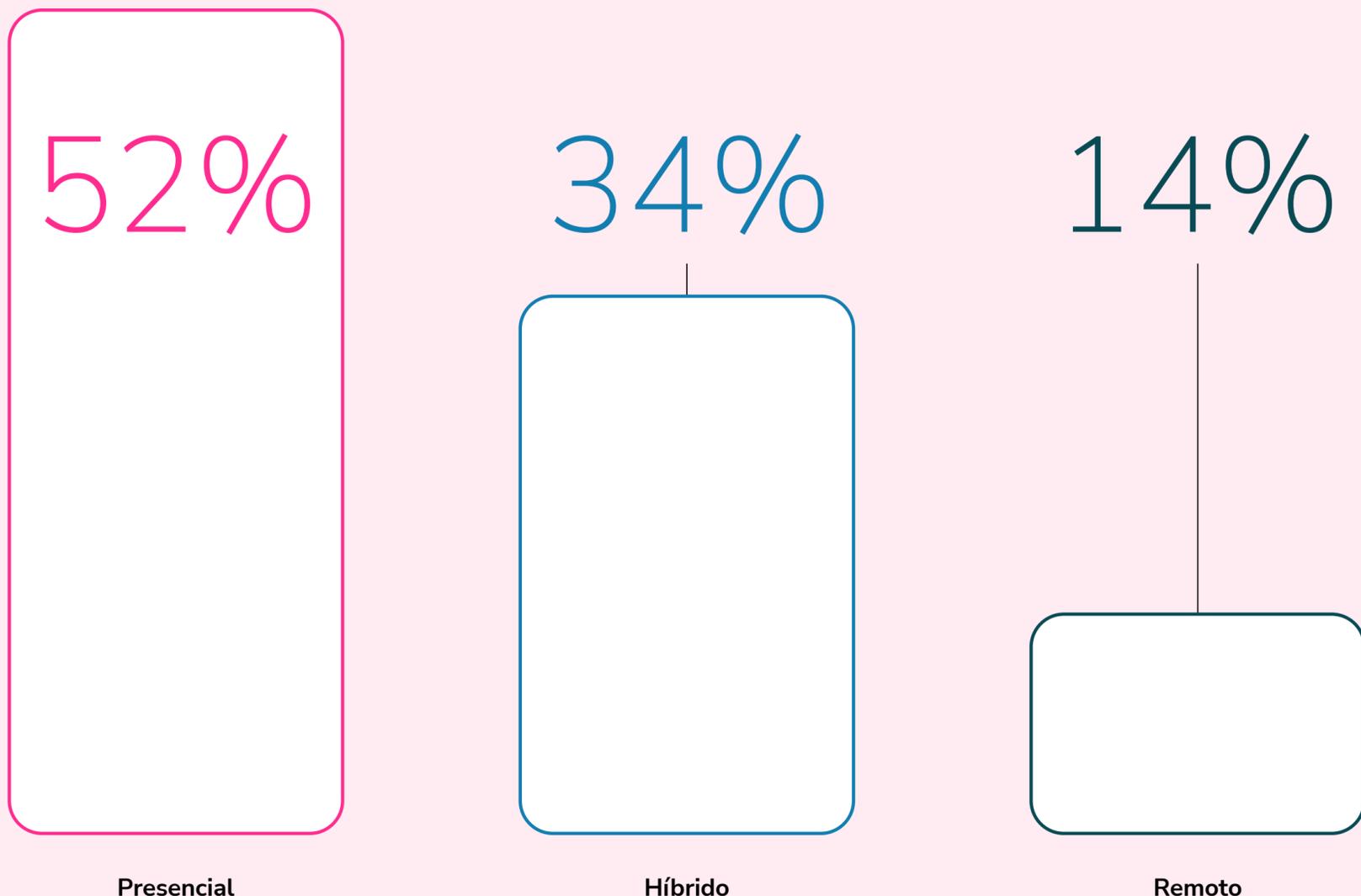
Nível profissional por geração

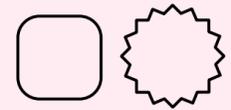
● Colaboradores ● Executivos



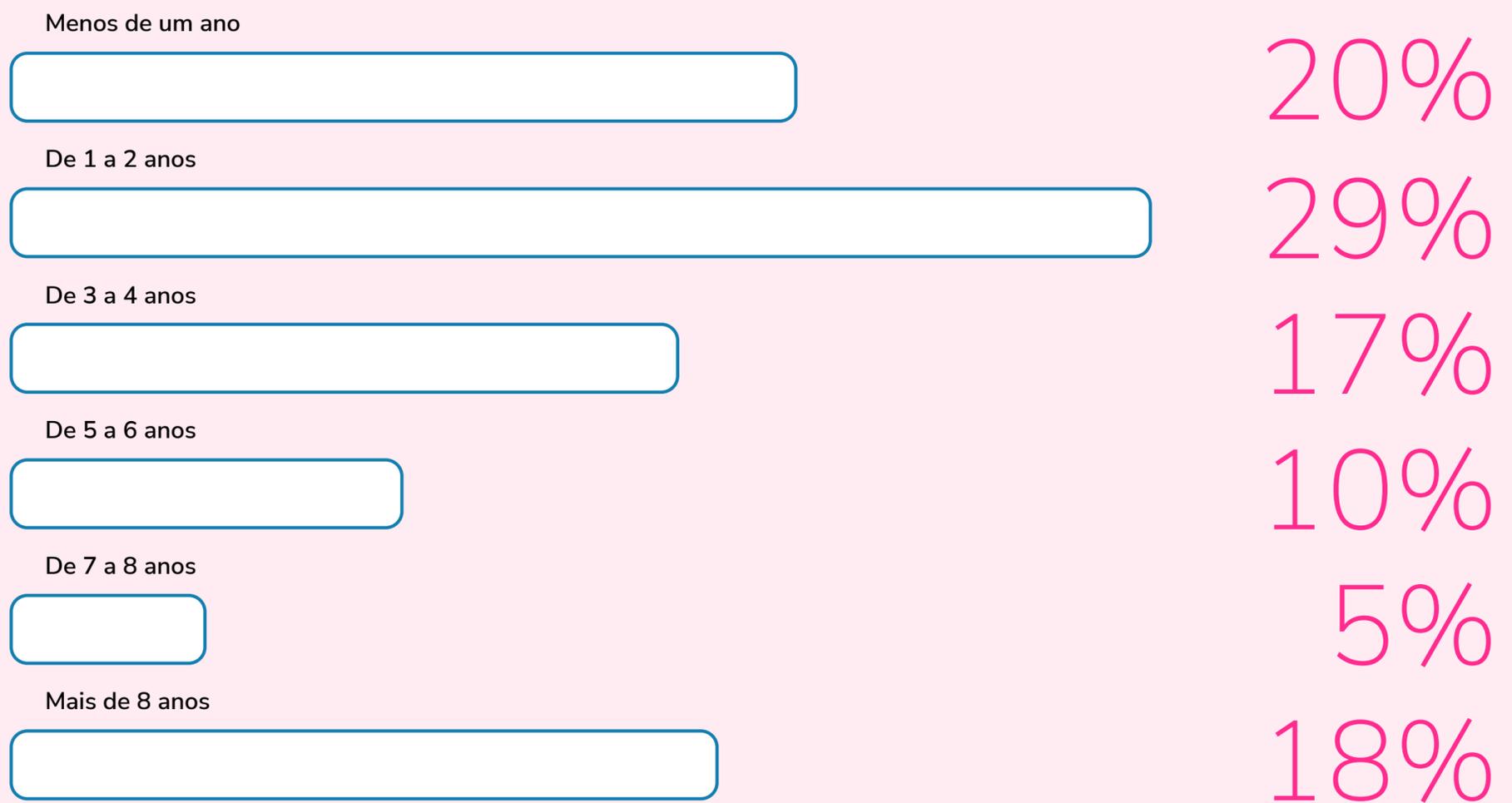
Baby boomers e Geração X têm maior concentração de C-Levels do que as demais gerações

Modelo de trabalho

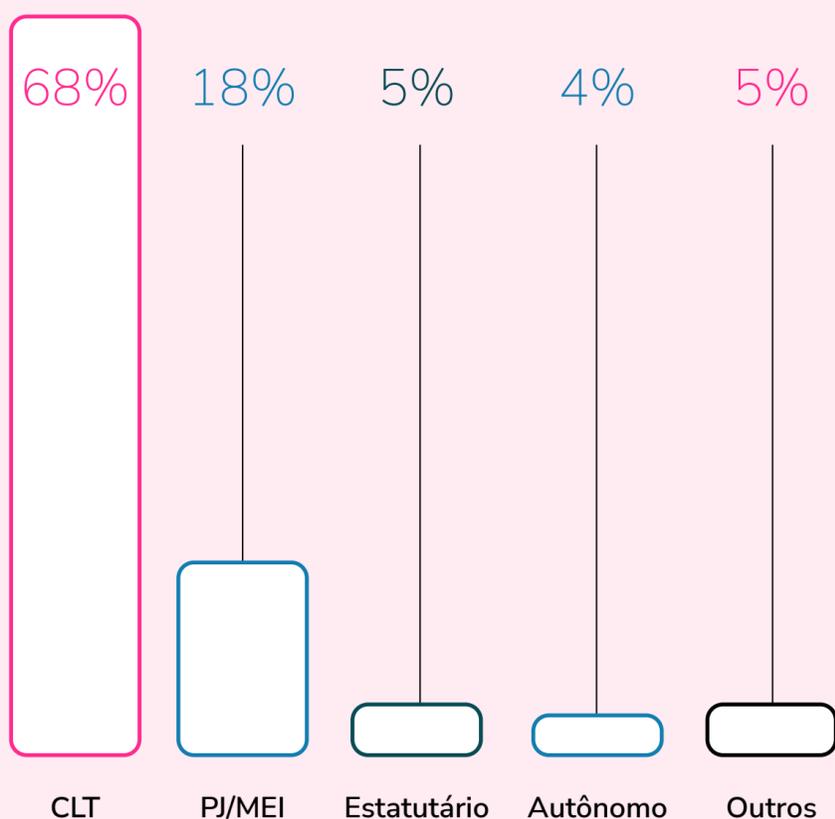




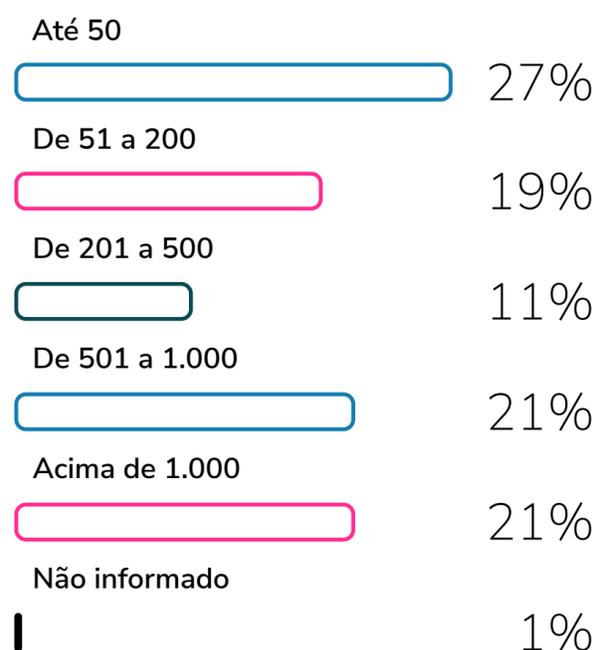
Tempo de empresa

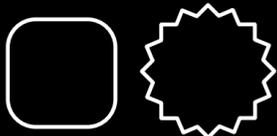


Contrato de trabalho



Porte da empresa (número de funcionários)





O atual cenário do
engajamento organizacional
no Brasil

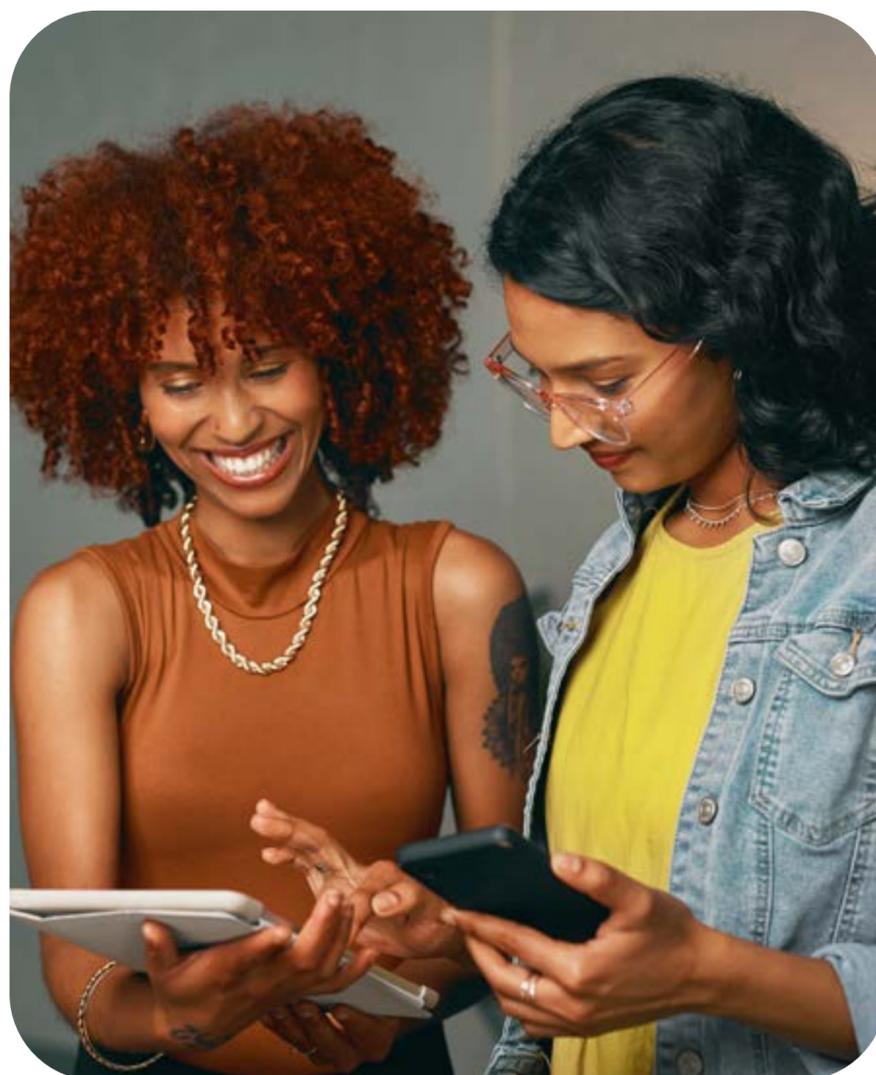
Nível de satisfação de trabalhadores brasileiros segue tendência global

Nos últimos anos, o trabalho ficou mais complexo. As equipes estão espalhadas por diferentes estados, muitas vezes atuando de maneira híbrida ou 100% remota. Já as organizações estão mais achatadas, forçando os gestores a redefinir a forma como atuam enquanto lidam com funcionários que buscam crescimento rápido, liderança empática e feedback contínuo.

Para satisfazer as necessidades de profissionais cada vez mais exigentes, as empresas precisam implementar diferentes práticas de gestão, em linha com o que sugere o psicólogo Frederick Herzberg na “Teoria dos Dois Fatores”. Segundo o conceito, fatores higiênicos (cuja ausência pode causar insatisfação com o trabalho, como liderança, salário e benefícios) precisam se equilibrar aos motivacionais (que estimulam a satisfação das pessoas com o trabalho, como bônus, treinamentos, reconhecimentos e oportunidades de crescimento).

Mas unir essas duas pontas não é algo simples. Prova disso é que o desengajamento vem batendo recorde ao redor do mundo — incluindo aí o Brasil. Dados do **Engaja S/A** revelam que apenas 40% dos brasileiros estão comprometidos com seus empregadores. Para piorar, há um *gap* de engajamento entre alta liderança e colaboradores: 61% dos executivos estão engajados, enquanto entre os profissionais que não estão no C-Level este número cai para 33%.

Na raiz do problema, como você verá mais à frente, estão dimensões críticas, entre elas:

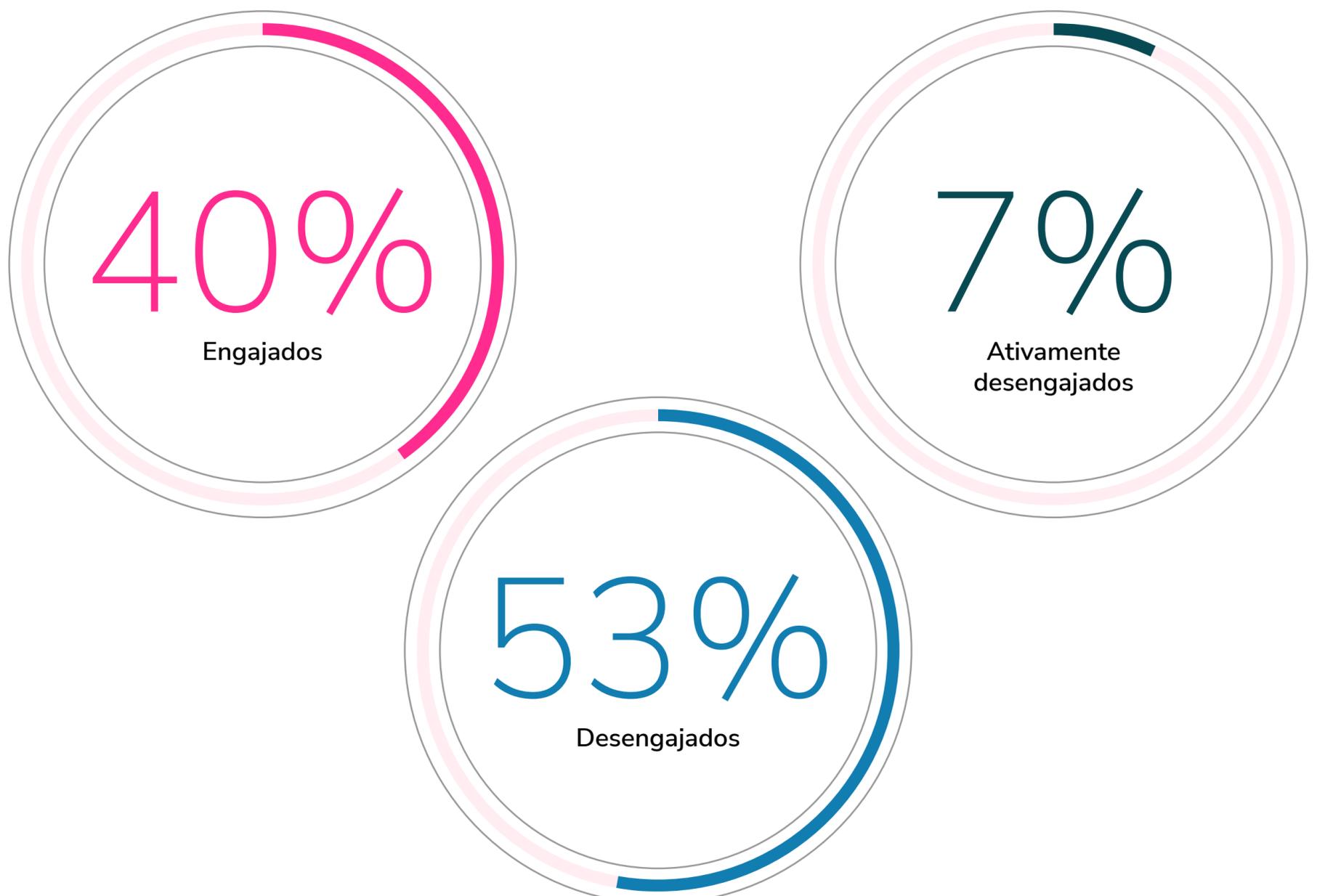


- 1) **Remuneração**, pois as pessoas estão insatisfeitas com salário, bônus e benefícios;
- 2) **Oportunidades de crescimento**, com empresas falhando em oferecer capacitação e mobilidade interna;
- 3) **Confiança na liderança**, com o alto escalão desconectado da realidade dos times.

A seguir, você descobrirá como essas e outras descobertas podem ajudar a sua empresa a construir uma cultura de engajamento sólida e permanente.

1. Seis em cada dez brasileiros estão desengajados no trabalho

Mais da metade dos trabalhadores (60%) do país não estão suficientemente envolvidos com as empresas para as quais trabalham, sendo que 7% deles estão ativamente desengajados.



2. Dois mundos, duas realidades: executivos estão duas vezes mais engajados

Ao observar a fotografia do engajamento no Brasil, fica evidente que os executivos estão muito mais engajados (61%) do que o restante dos colaboradores (33%). Embora uma diferença seja esperada, sua extensão é preocupante e traz implicações.

Engajamento por nível hierárquico

Executivos

Engajados



Desengajados



Ativamente desengajados

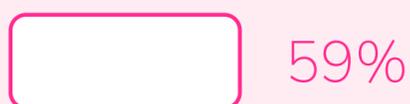


Colaboradores

Engajados



Desengajados



Ativamente desengajados



Média de engajamento

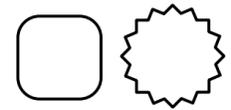
Nível profissional	Engajamento
	Média
Executivos	4,02
Colaboradores	3,47



Esse cenário distorce a visão dos líderes. Se o gestor não compreende a cultura do engajamento, ele tem dificuldade de engajar pessoas. Por isso, é fundamental que as empresas olhem atentamente para essa diferença.



Paul Ferreira, professor da FGV-EAESP



Alto escalão, alto engajamento

2x



é quanto o C-Level está mais engajado em relação ao restante da organização

O que gera tanta diferença?

1.

Executivos estão próximos ao centro do poder, e têm mais clareza do negócio. Não à toa, a maior diferença de nota entre eles e os colaboradores é na dimensão confiança na liderança.

2.

A alta liderança tem autonomia para equilibrar as demandas com os recursos que possui, mudando de rota para entregar o que é exigido. Já outros profissionais, muitas vezes, não têm a mesma prerrogativa.

3.

Empresas falham em criar uma experiência única para as pessoas. Além disso, executivos aparentam ter uma autoimagem positiva da própria gestão, o que deturpa a sua visão sobre a realidade.



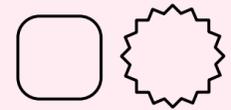
3. Norte e Nordeste são as regiões mais engajadas do Brasil

O nível de trabalhadores engajados varia de região para região: Norte e Nordeste possuem hoje o maior volume de funcionários engajados **(58% cada)**; Sudeste o pior, com apenas **30%** das pessoas engajadas e o maior índice de desengajados entre todas as regiões **(9%)**.

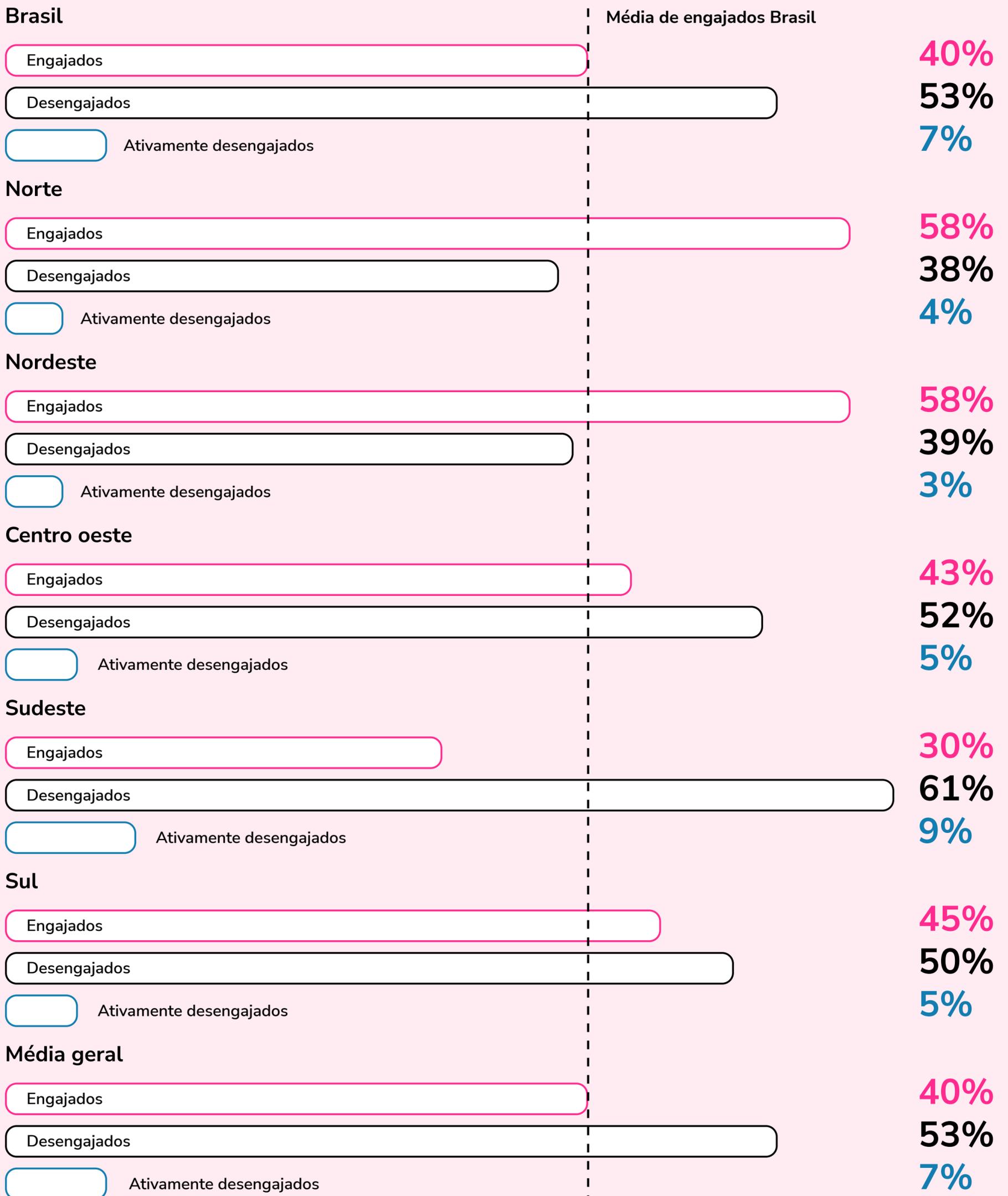


O mercado de trabalho no Norte e Nordeste é conhecido por ser menos dinâmico em relação ao Sul e Sudeste. Isso significa que os profissionais têm oportunidades mais escassas, além de um índice de pobreza maior. É natural que, diante do menor poder de escolha, eles se engajem mais na empresa.

Janaína Feijó, pesquisadora da área de Economia Aplicada do FGV-IBRE

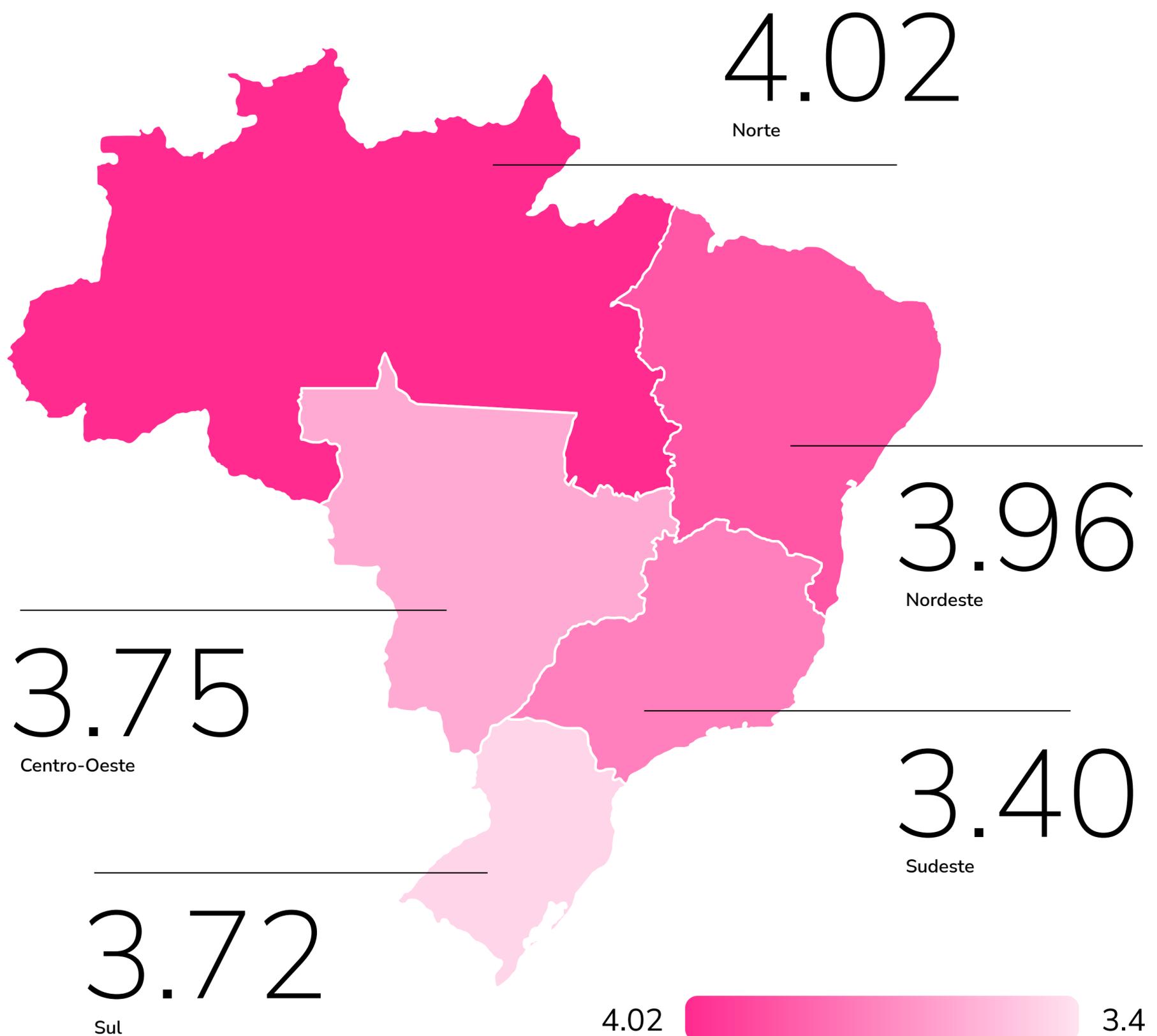


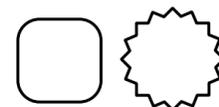
Engajamento por região



Média de engajamento por região

Norte tem nota média de engajamento mais alta do país, com **4.02**.





4. Mulheres e homens estão igualmente engajados

Apesar de não haver diferença do engajamento entre homens e mulheres na média, nos aspectos de **remuneração e oportunidade de desenvolvimento** as mulheres são mais ativamente desengajadas. (confira nas páginas [72](#) e [80](#))

Engajamento por gênero

Mulheres

Engajados

41%

Homens

Engajados

40%

Desengajados

53%

Desengajados

53%

Ativamente desengajados

7%

Ativamente desengajados

6%

Nota de engajamento

Nível profissional	Engajamento
	Média
Masculino	3.65
Feminino	3.59
Prefiro não declarar	4.04
Outros	4.66



5. O peso das gerações no engajamento

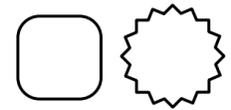
O percentual de pessoas engajadas em cada geração segue um padrão “U”, com baby boomers e geração Z mais engajados. Além disso, millennials são a geração mais crítica: 61% dos profissionais com até 42 anos ou não estão engajados ou estão ativamente desengajados.



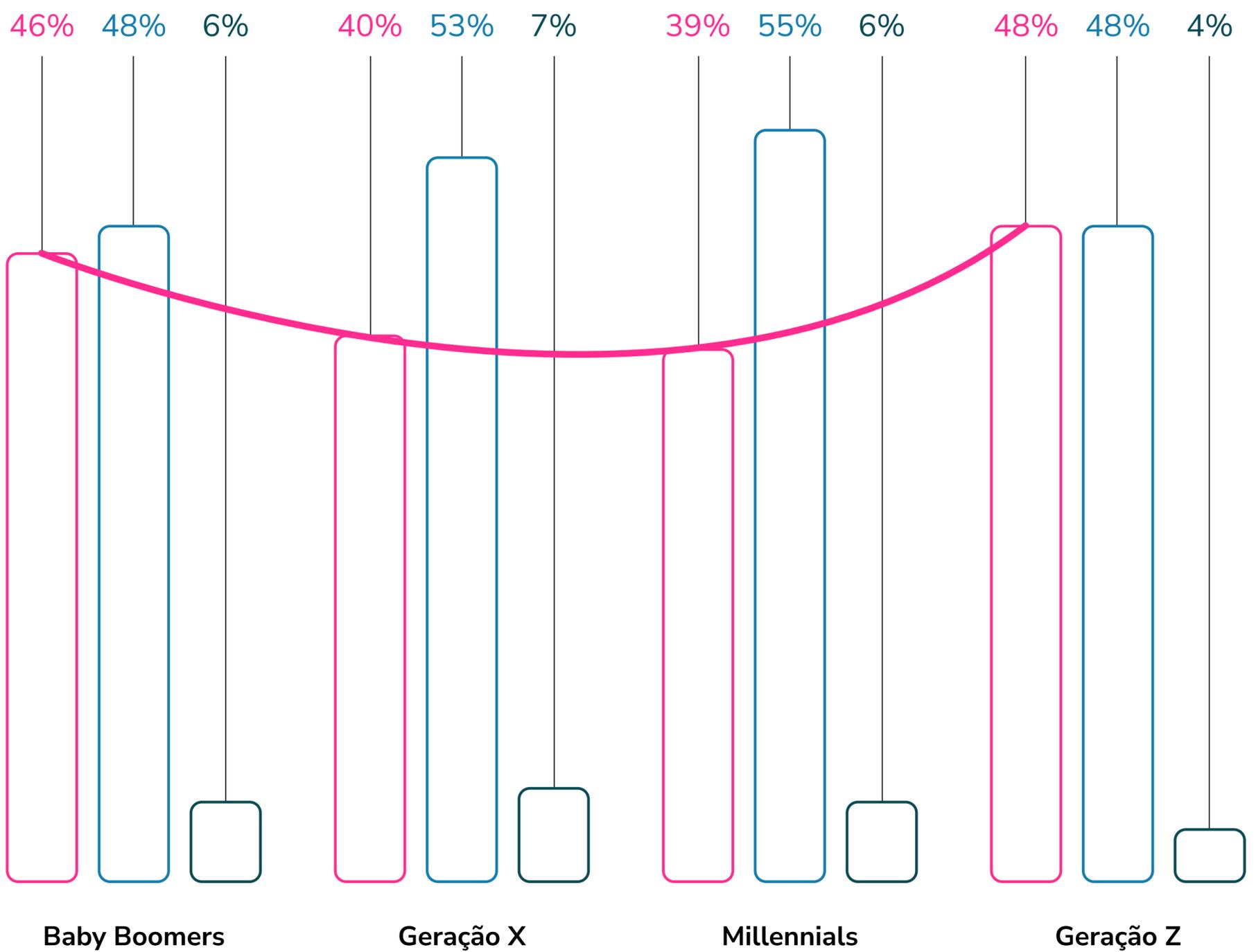
Millennials querem mais equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Porém, suas ambições não necessariamente estão sendo alcançadas dentro das organizações. E o desengajamento, de forma geral, pode ser lido como uma falta de expectativas atendidas.



Luiz Valente, CEO do Talenses Group



Engajamento por gerações



- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Nota de engajamento

Geração	Engajamento
	Média
Baby Boomers	3.68
Geração X	3.59
Millennials	3.61
Geração Z	3.79

6. Trabalho remoto tem mais pessoas engajadas

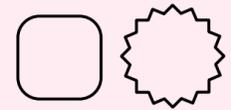
Quando as pessoas buscam equilibrar suas vidas pessoais com a carreira, ter mais flexibilidade parece fazer de fato a diferença. Profissionais que atuam no remoto hoje estão mais satisfeitos que a média geral: a modalidade tem **45%** de engajados, contra **40%** em outros modelos. Já a modalidade presencial é a que apresenta o maior número de pessoas ativamente desengajadas.

d



Há uma correlação positiva entre engajamento e modelo remoto, possivelmente por ele oferecer mais flexibilidade, algo que os profissionais valorizam hoje em dia. Ainda assim, o estudo mostra que o regime de trabalho por si só não é determinante para o engajamento. Engajar as pessoas depende de um equilíbrio entre diversos fatores. ”

Jan Christian, diretor-geral na Flash

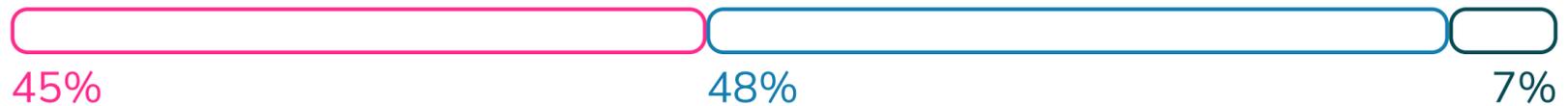


Engajamento por modelo de trabalho

Presencial



Remoto



Híbrido

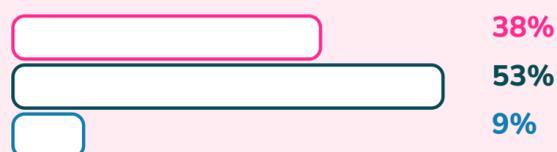


Engajamento por modelo de trabalho

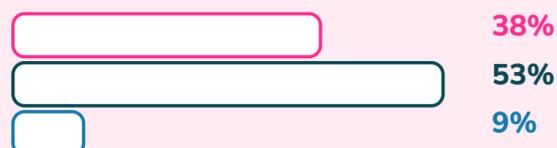
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Presencial

Baby Boomers



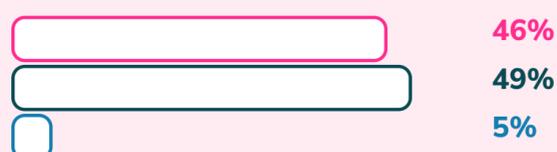
Geração X



Millennials



Geração Z



Geral

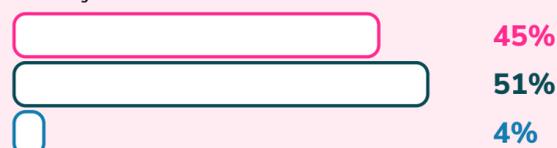


Remoto

Baby Boomers



Geração X



Millennials



Geração Z

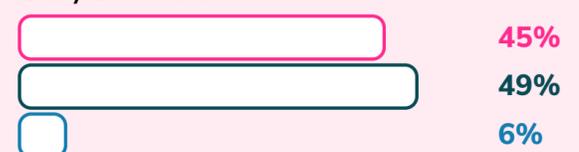


Geral



Híbrido

Baby Boomers



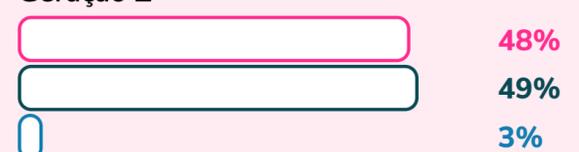
Geração X



Millennials



Geração Z



Geral



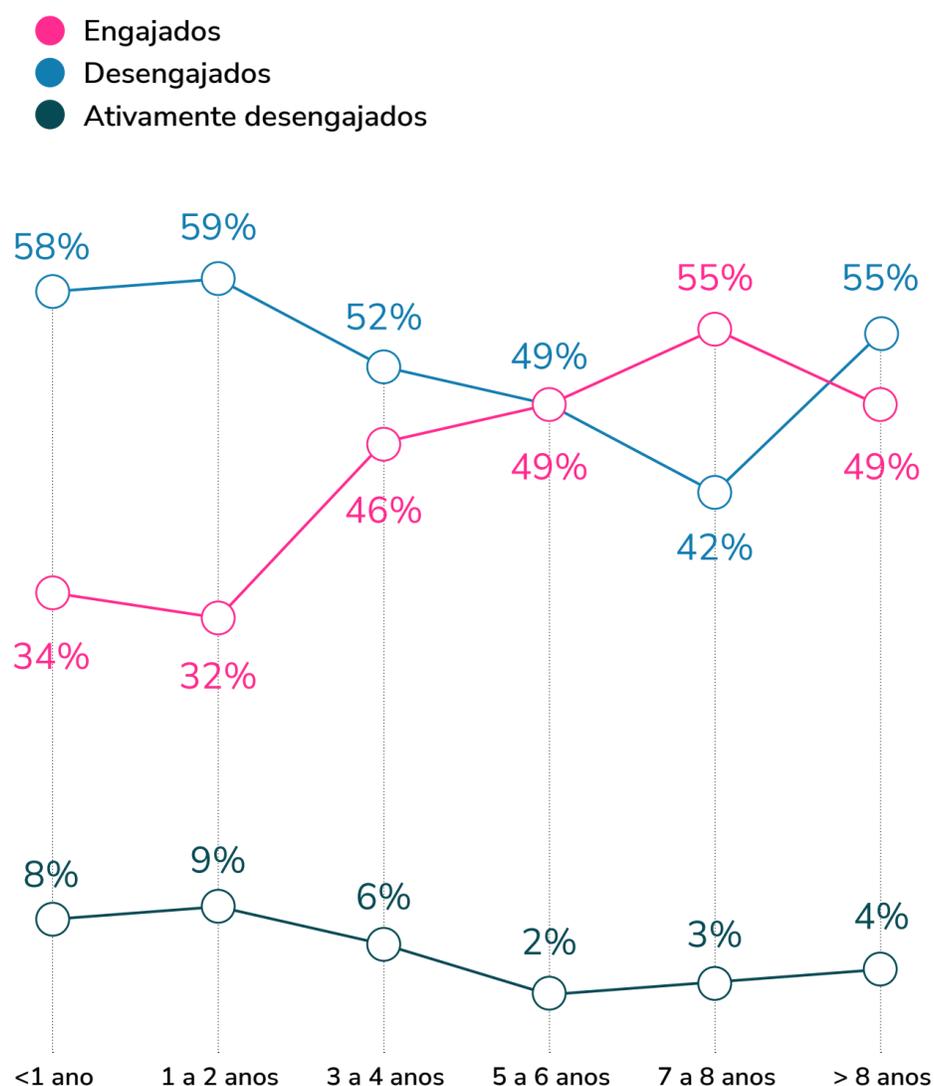
Modelo presencial tende a engajar mais os jovens da geração Z

Baby Boomers são os mais engajados no remoto

7. Quanto mais tempo na empresa, maior o engajamento das pessoas

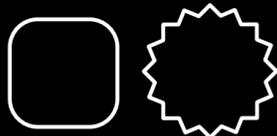
Tempo de casa contribui para o engajamento, atingindo o pico entre 7 e 8 anos de empresa

Engajamento por tempo de casa



Nosso estudo sugere que as pessoas tendem a se engajar conforme os anos passam. Isso faz sentido, porque é preciso tempo para que alguns atributos do engajamento entrem em ação. ”

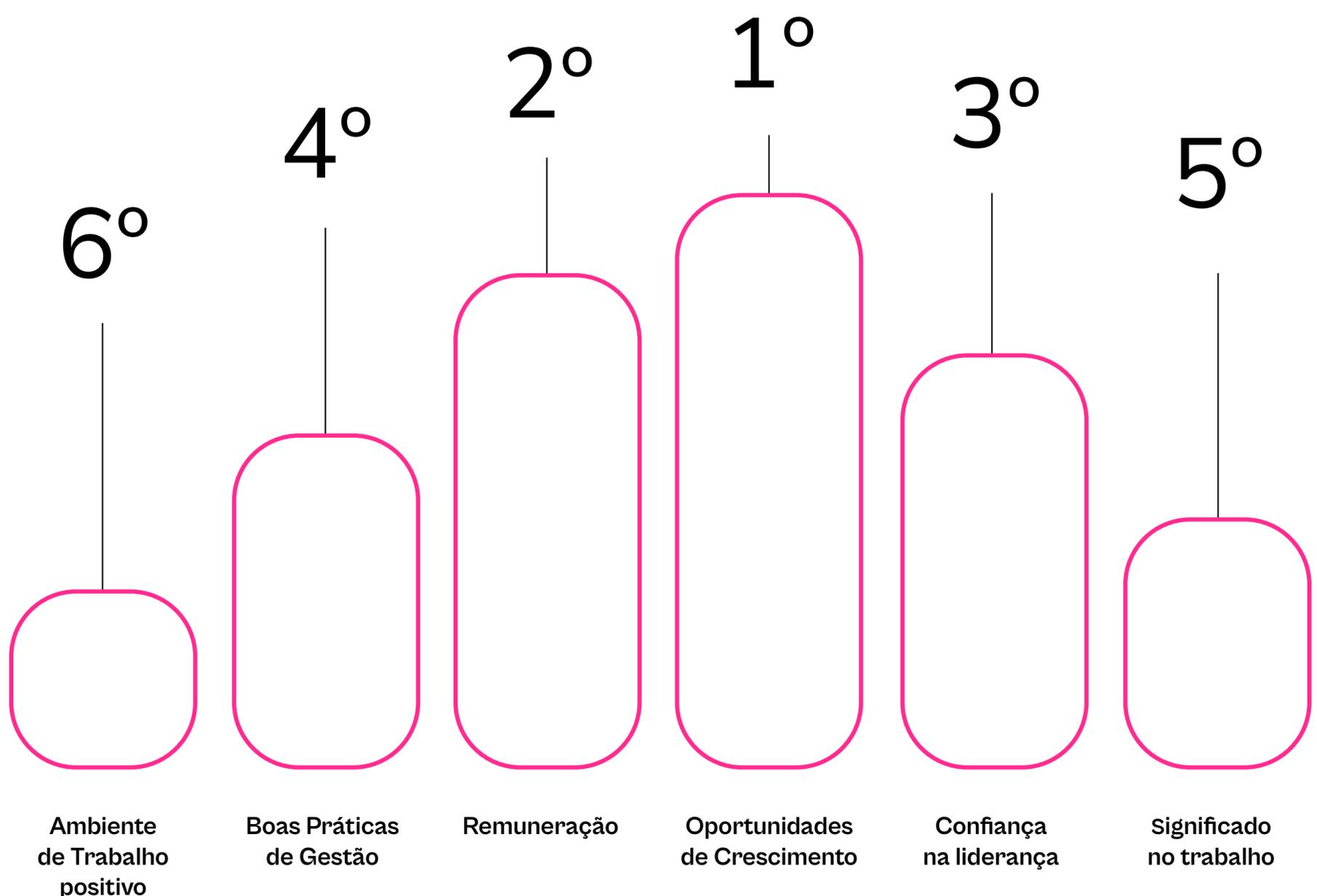
*Paul Ferreira,
professor da
FGV-EAESP*

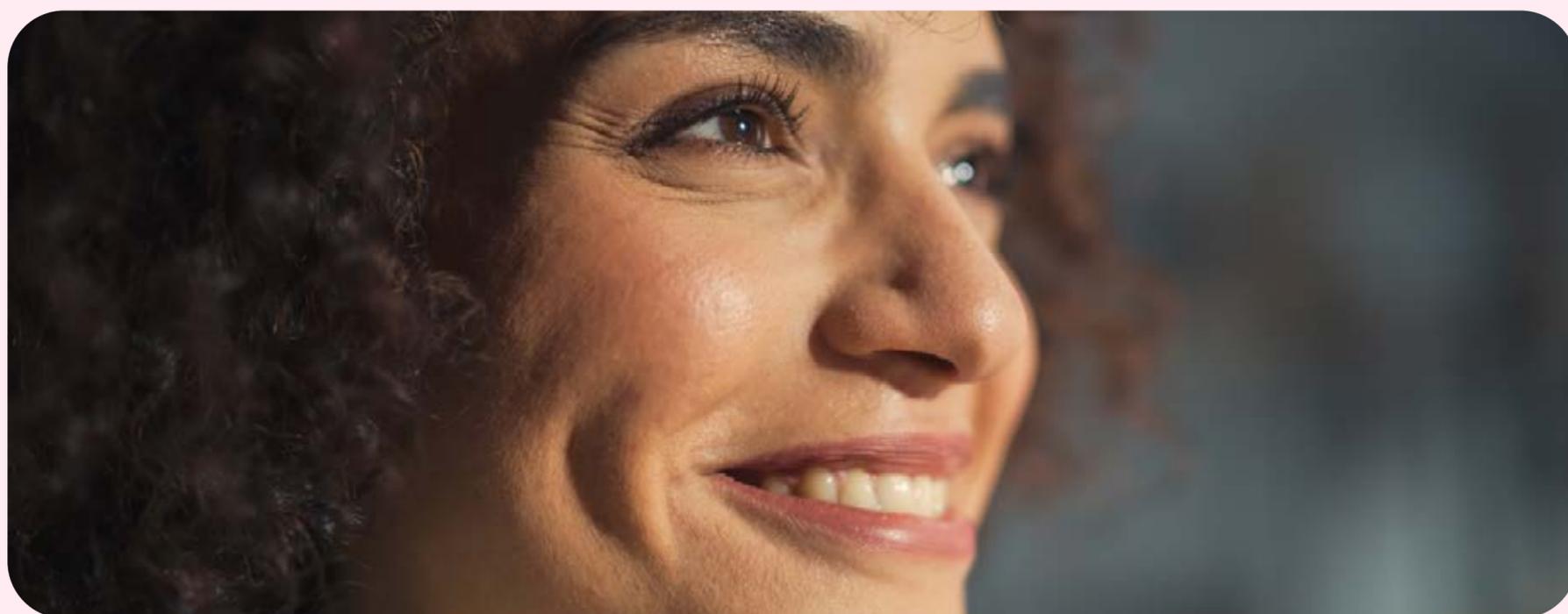


As 6 dimensões do engajamento

Dimensões que mais impactam o engajamento

A partir de uma análise estatística do engajamento em cada uma das seis dimensões e do peso delas na composição do NPS, foi possível chegar ao ranking daquelas que mais geram satisfação nas pessoas. As três principais são: remuneração, oportunidade de crescimento e confiança na liderança.





Empresas precisam olhar para remuneração e melhorar oportunidade de crescimento

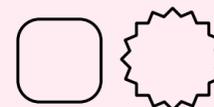
Se tem algo que o RH precisa observar é o fato de que os aspectos mais mal avaliados pelas pessoas são justamente aqueles com maior impacto em seu engajamento (conforme revelado na pág. 33). Um sinal de alerta e tanto.

Dos dez atributos de engajamento pior avaliados por colaboradores, cinco estão nas dimensões de remuneração e oportunidade de crescimento, sendo eles mobilidade interna, remuneração variável e bônus, capacitação e desenvolvimento, benefícios financeiros e salário adequado à posição. E os executivos seguem a mesma toada, com sete dos dez fatores mais mal

avaliados figurando entre as dimensões de remuneração e oportunidade de crescimento.

Vale ressaltar que boa parte desses atributos são higiênicos, ou seja, podem desmotivar os talentos, fazendo com que fiquem menos propensos a ajudar a companhia em seus objetivos.

Entre os atributos positivos, tanto para colaboradores quanto executivos, a maioria são motivacionais e relacionados a duas dimensões: ambiente de trabalho positivo e significado no trabalho, com destaque para os atributos de camaradagem, qualidade de vida e ambiente diverso e inclusivo.



GPS do engajamento

Veja quais são os atributos melhor e pior avaliados pelos brasileiros e descubra onde a sua empresa deve empregar mais ou menos energia

Colaborador

Executivo

Camaradagem	4,30
Fit com perfil	4,12
Ambiente de trabalho.....	4,00
Impacto	3,94
Relacionamentos.....	3,87
Autonomia	3,77
Objetivos claros	3,75
Qualidade de vida	3,73
Senso de propósito.....	3,73
Minhas opiniões são valorizadas.....	3,69
Flexibilidade.....	3,65
Treinamento e suporte	3,59
Equipes pequenas empoderadas.....	3,47
Confiança nas decisões da liderança	3,47
Processo de trabalho	3,46
Cultura de aprendizagem.....	3,44
Salário na média do mercado	3,39
Transparência e coerência na liderança ..	3,34
Avaliação de desempenho.....	3,34
Tempo para ócio criativo.....	3,33
Benefícios de saúde	3,33
Senso de inspiração	3,32
Salário adequado para a posição	3,32
Reconhecimento	3,28
Valorização do colaborador	3,28
Cultura de Feedback	3,25
Benefícios financeiros.....	3,23
Investimento nos colaboradores.....	3,21
Capacitação e desenvolvimento	3,10
Bônus e remuneração variável.....	2,96
Mobilidade interna	2,89

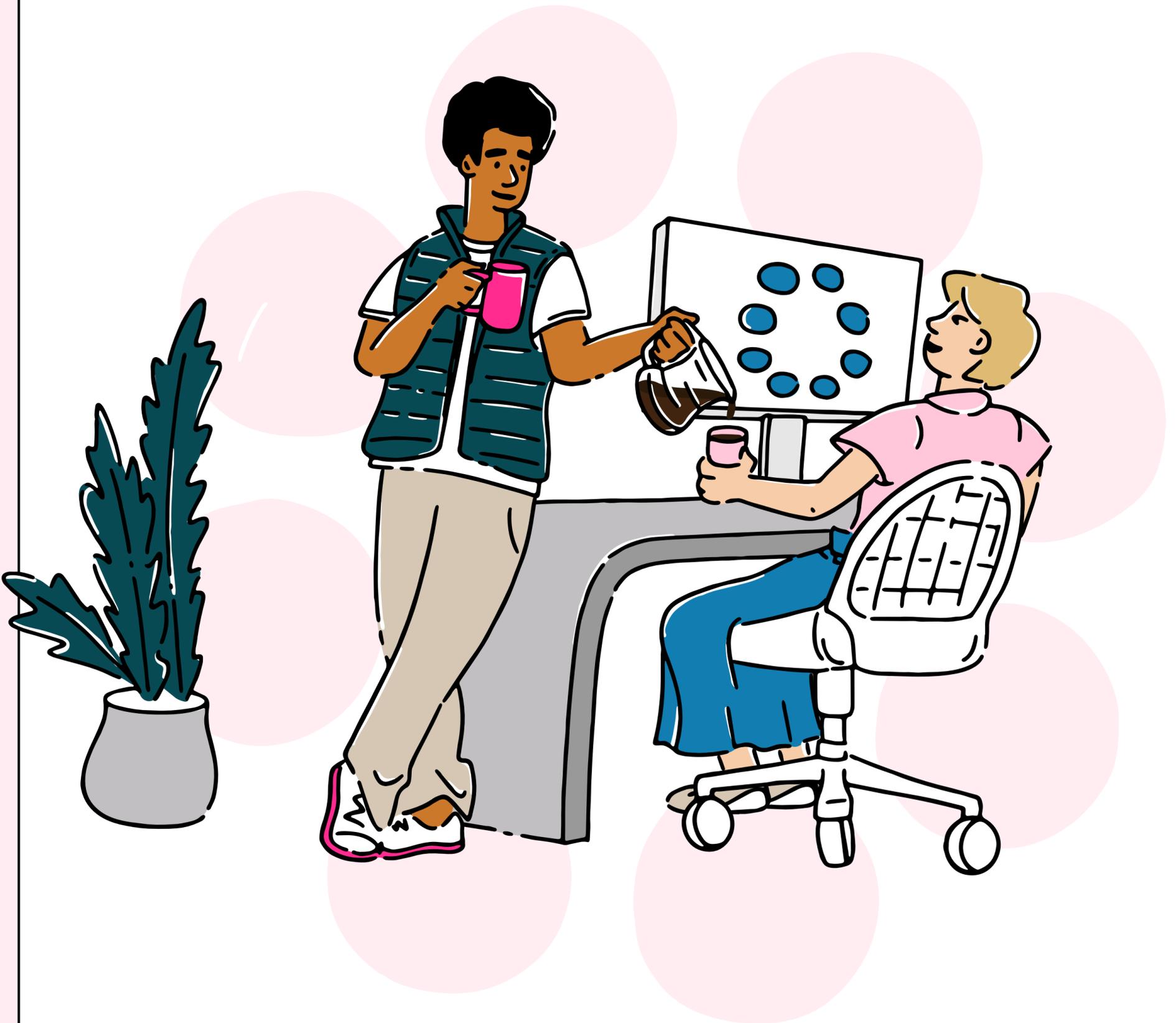
Melhor avaliada

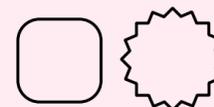


Pior avaliada

Camaradagem	4,53
Fit com perfil.....	4,39
Impacto.....	4,35
Relacionamentos	4,31
Minhas opiniões são valorizadas	4,28
Ambiente de trabalho.....	4,28
Autonomia.....	4,25
Senso de propósito	4,24
Objetivos claros.....	4,24
Flexibilidade	4,16
Confiança nas decisões da liderança.....	4,15
Qualidade de vida	4,14
Treinamento e suporte.....	4,05
Cultura de aprendizagem	4,05
Transparência e coerência na liderança..	4,01
Senso de inspiração.....	4,01
Processo de trabalho	4,01
Valorização do colaborador	3,99
Equipes pequenas empoderadas	3,98
Reconhecimento	3,96
Avaliação de desempenho.....	3,93
Salário adequado para a posição.....	3,89
Tempo para ócio criativo	3,87
Salário na média do mercado	3,87
Investimento nos colaboradores.....	3,86
Cultura de Feedback.....	3,85
Capacitação e desenvolvimento	3,81
Mobilidade interna	3,70
Bônus e remuneração variável	3,69
Benefícios de saúde.....	3,69
Benefícios financeiros	3,65

01 Ambiente de trabalho positivo





Ambiente de trabalho positivo: fator decisivo

Dentro de ambiente de trabalho positivo, avaliamos o quanto as empresas estão fornecendo condições de trabalho flexíveis, colaborativas, humanas e inclusivas para os colaboradores. **Hoje, 57% dos profissionais estão engajados nesta dimensão**, o que representa o maior número entre as seis dimensões analisadas neste índice. A dimensão também é a **melhor avaliada entre todos os profissionais, independentemente**

do nível hierárquico: em uma escala de 1 a 5, eles deram nota média de 3,91.

Apesar de menos crítica em relação às demais, não significa que as empresas devam ignorá-la. Afinal, as pessoas buscam cada vez mais ambientes de trabalho abertos, que respeitem a pluralidade, ofereçam flexibilidade e dêem liberdade para que possam ser quem são.

Raio-x desta dimensão

Atributos avaliados pelos respondentes em ambiente de trabalho positivo:

↘ **Flexibilidade:** liberdade de trabalhar onde, como e quando quiser

↘ **Qualidade de vida:** equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

↘ **Reconhecimento:** há senso de reconhecimento pelas contribuições e realizações para além de salário e benefícios

↘ **Diversidade, equidade e inclusão:** minhas opiniões e ideias parecem ser levadas em consideração

↘ **Ambiente aberto, diverso e igualitário:** ambiente de trabalho que aceita as diferenças individuais (raça, gênero, orientação sexual, neurodiversidade, PCDs)

↘ **Camaradagem:** meus colegas de trabalho me tratam com respeito e camaradagem

↘ **Relacionamento:** o relacionamento com colegas de trabalho aumenta minha probabilidade de permanecer na organização

Ambiente de trabalho positivo

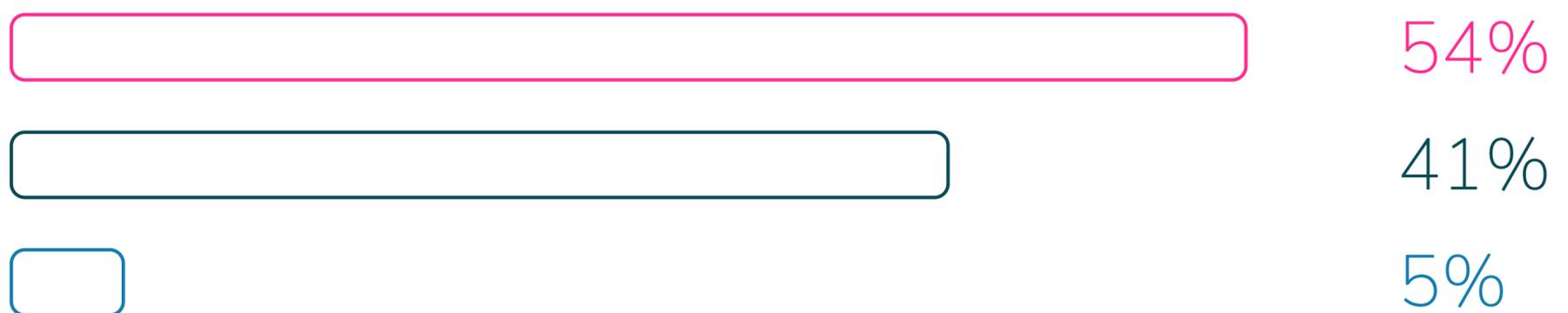
O engajamento nesta dimensão



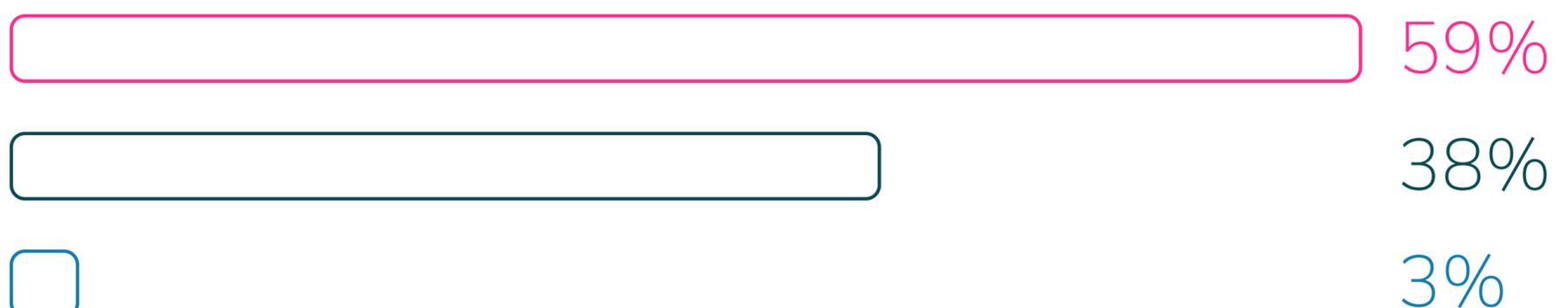
Engajamento no ambiente de trabalho positivo por gênero

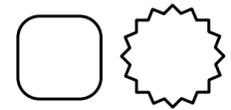
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Mulheres



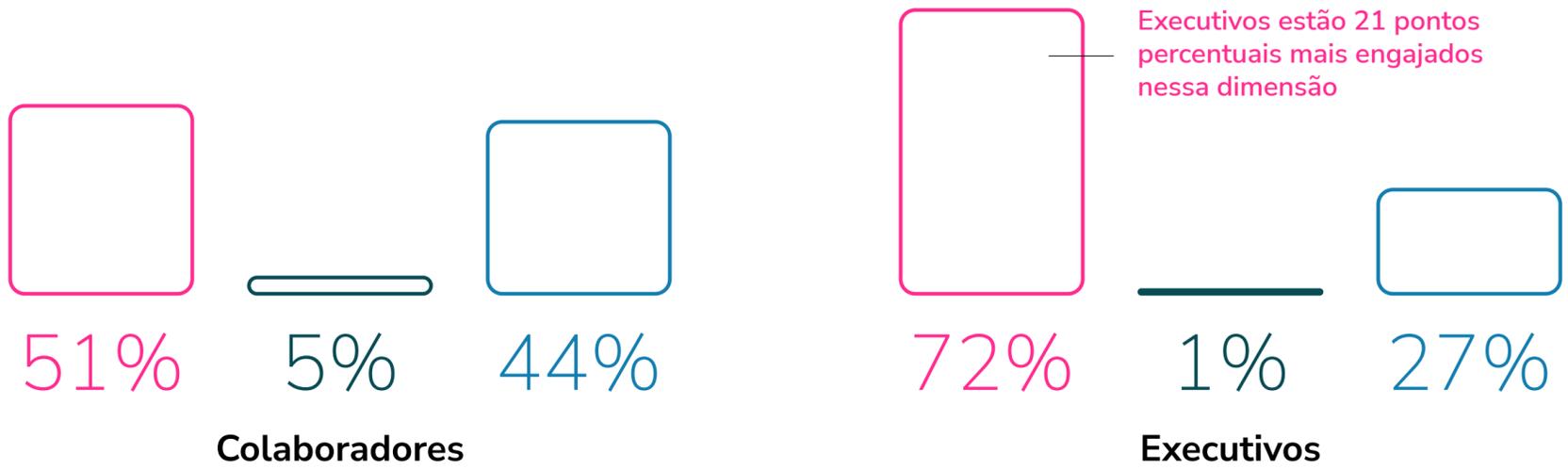
Homens





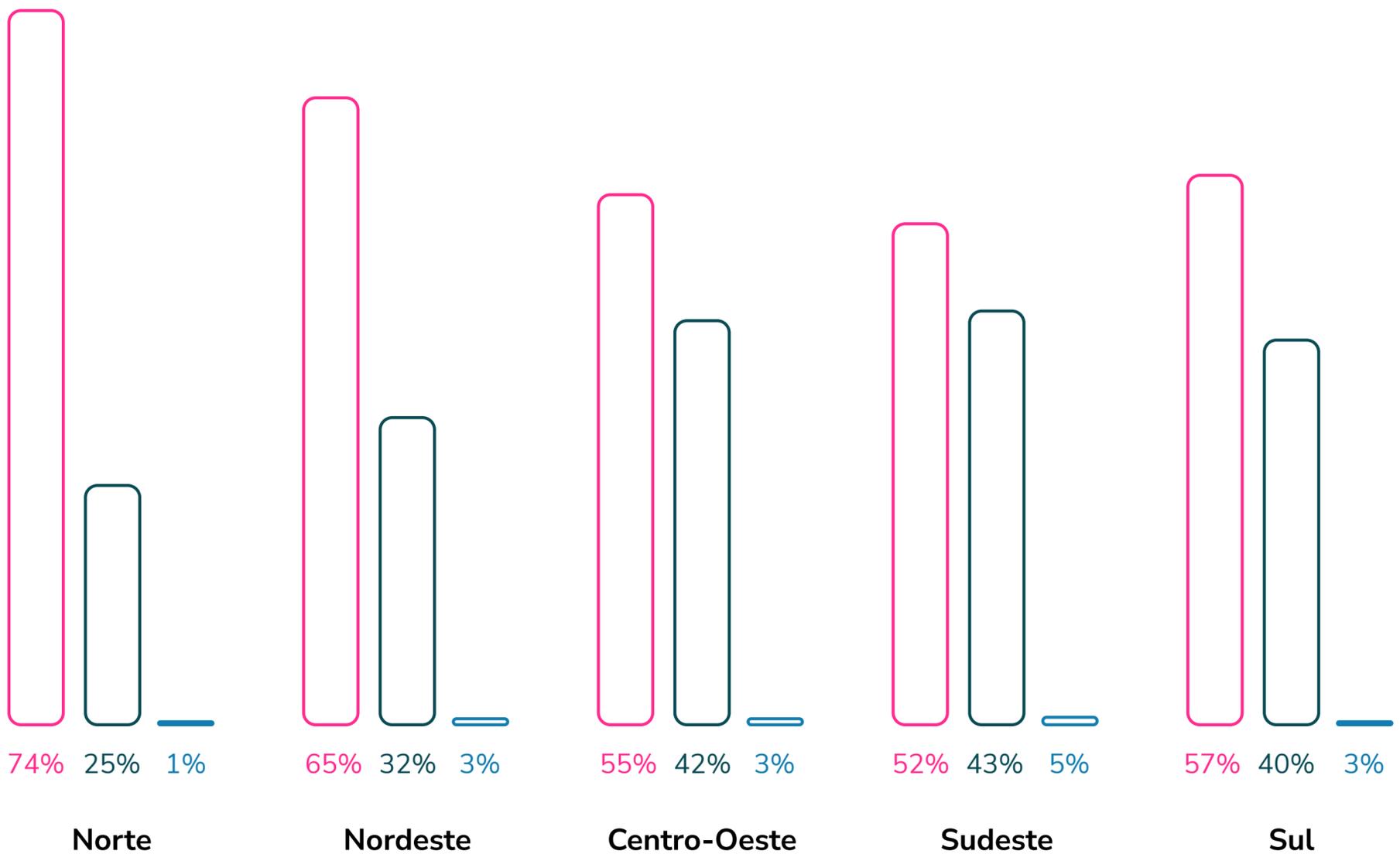
Engajamento no ambiente de trabalho positivo por nível profissional

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



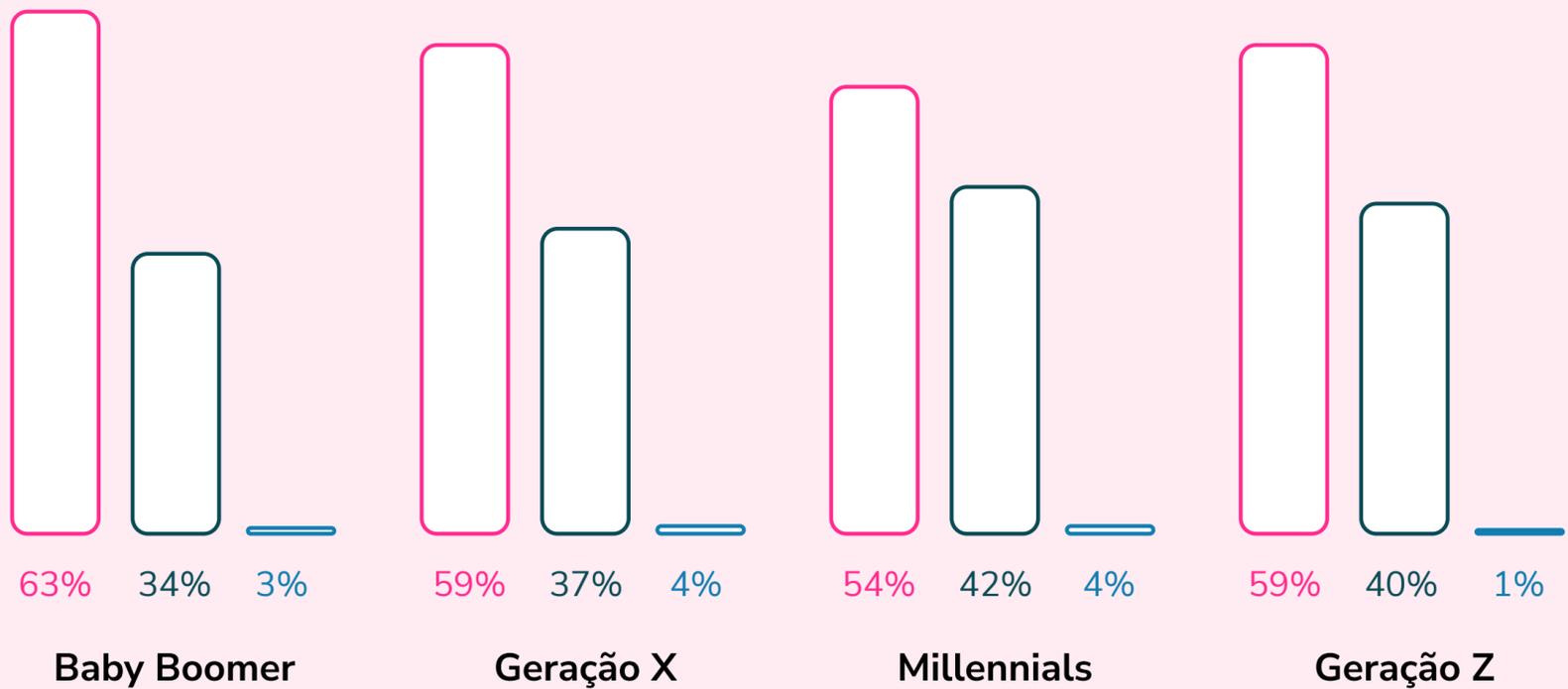
Engajamento no ambiente de trabalho positivo por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



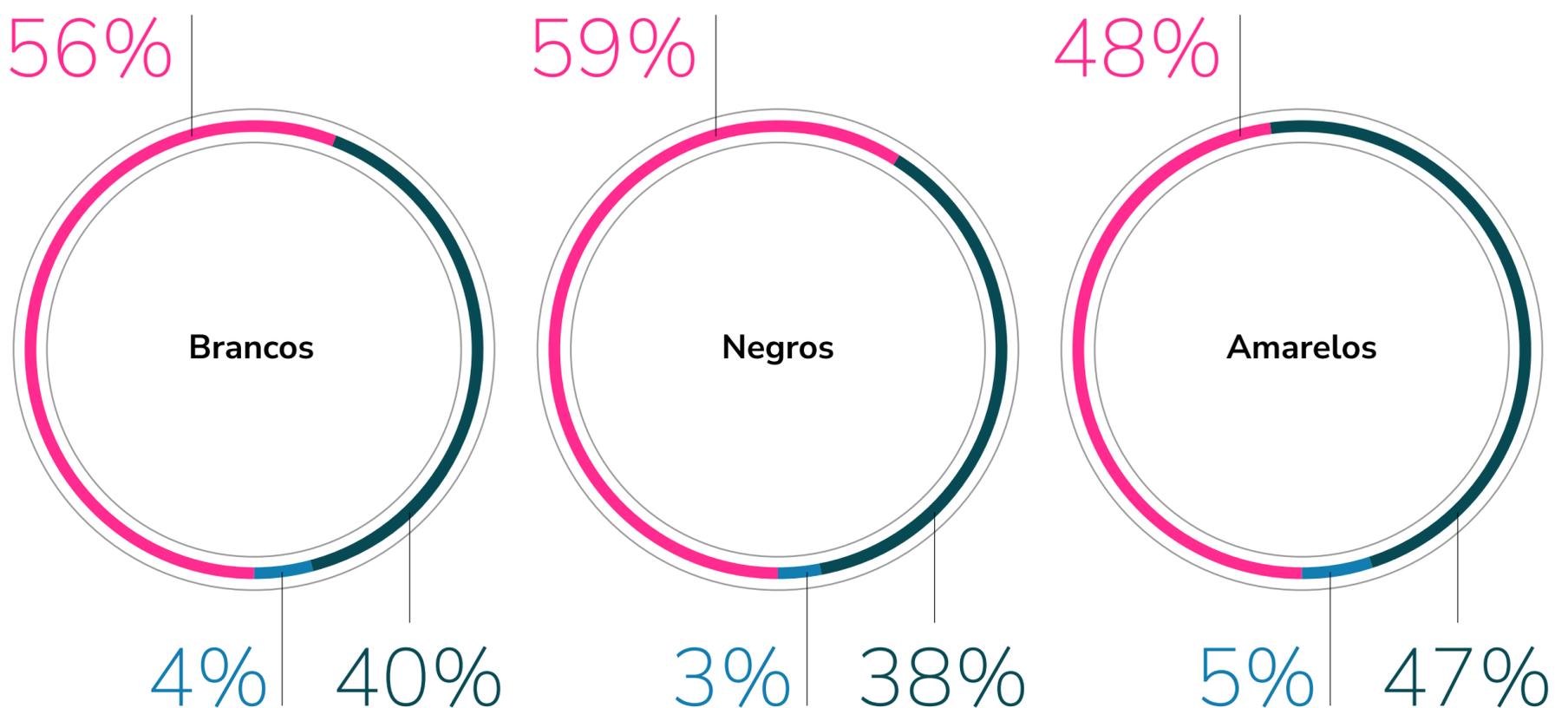
Engajamento no ambiente de trabalho positivo por geração

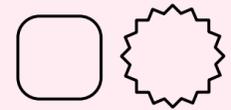
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento no ambiente de trabalho positivo por etnia

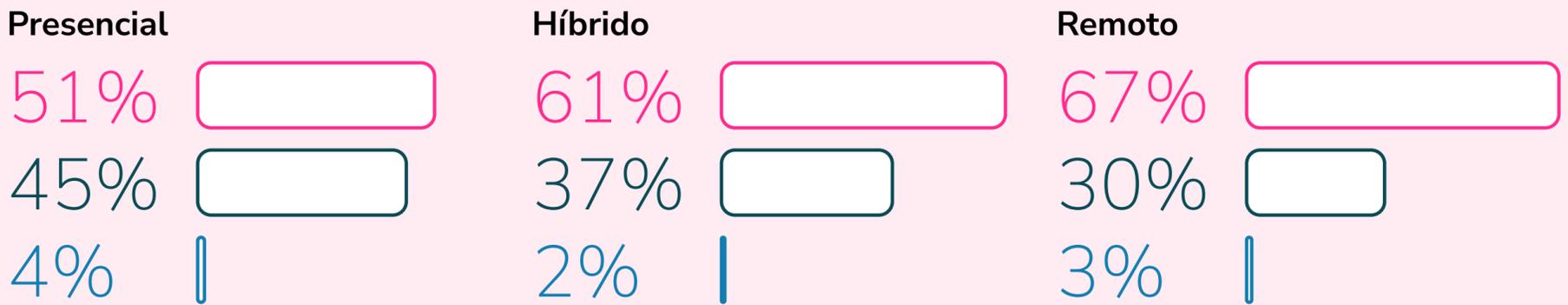
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





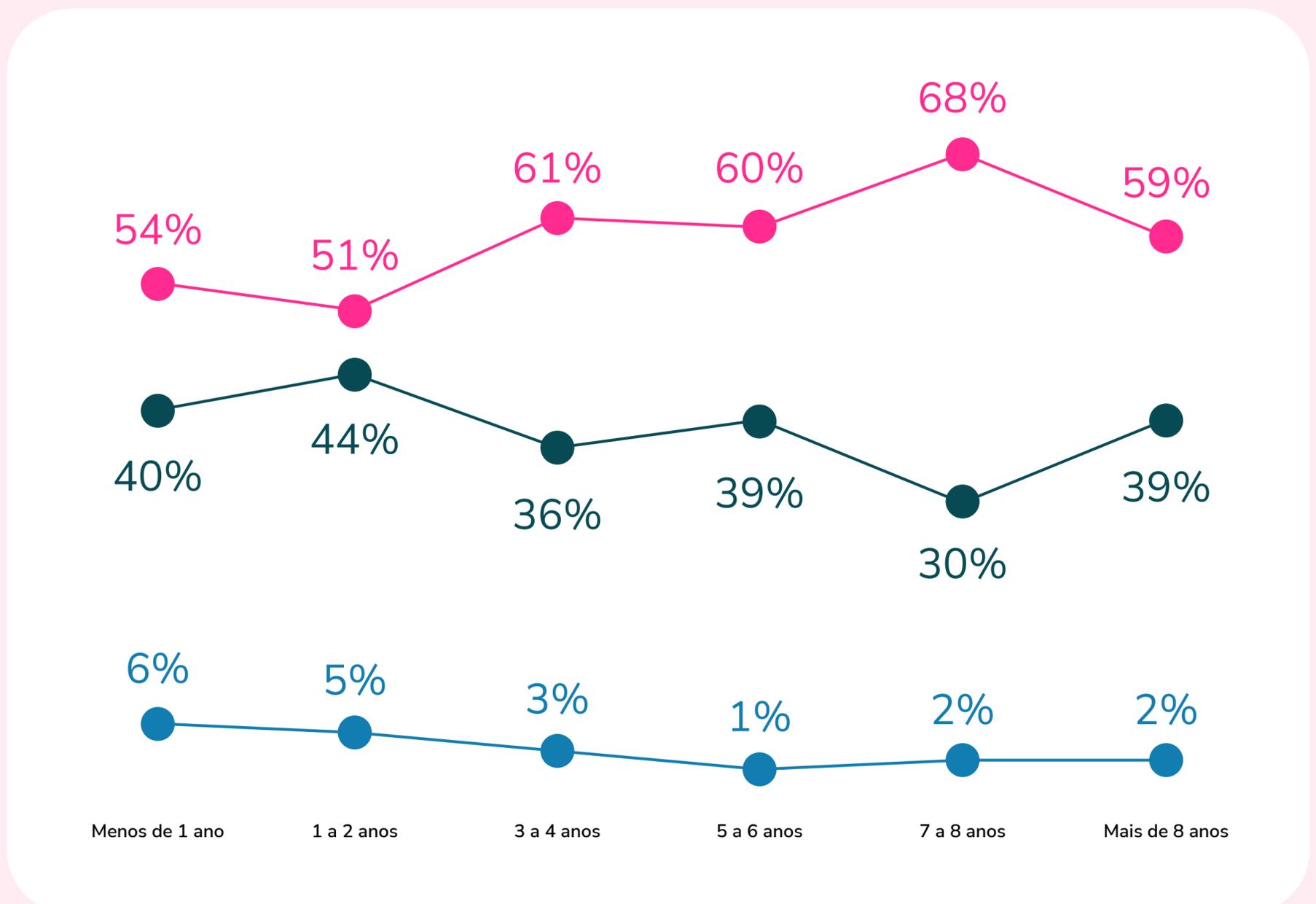
Engajamento no ambiente de trabalho positivo por regime de atuação

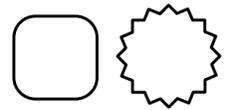
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento no ambiente de trabalho positivo por tempo de empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





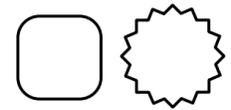
Como os profissionais avaliam os atributos de ambiente de trabalho positivo?

Quando analisamos em quais itens de ambiente de trabalho positivo os profissionais brasileiros estão mais satisfeitos, **camaradagem** é o aspecto melhor avaliado da dimensão. Por outro lado, o item **reconhecimento** é o pior, uma pista de que as empresas estejam falhando em encontrar mecanismos de valorizar as contribuições dos colaboradores.



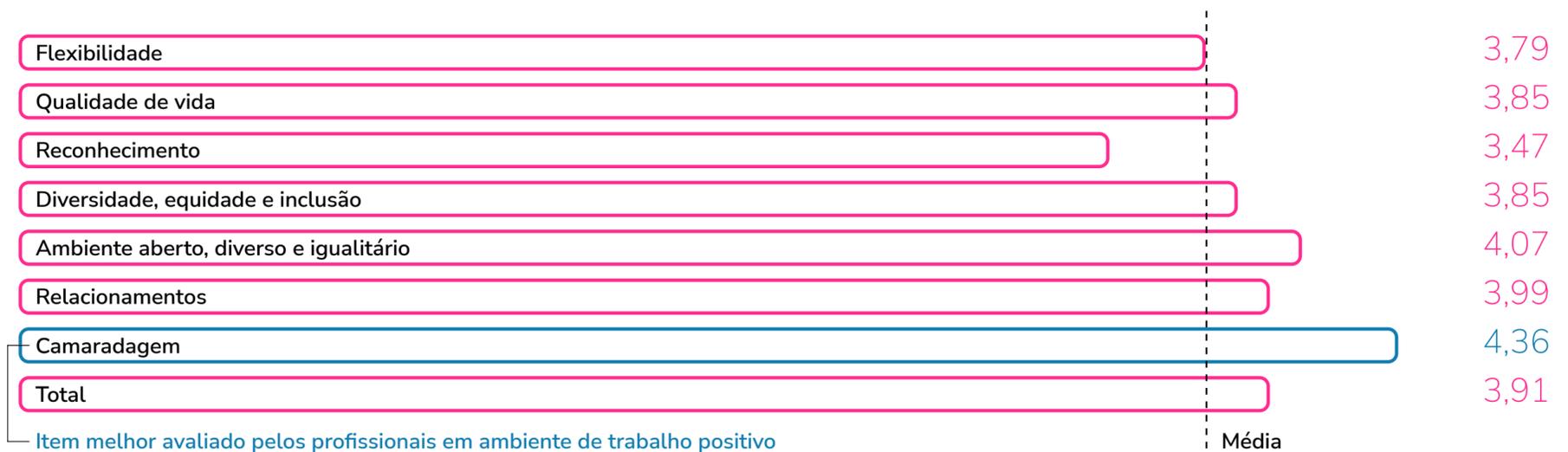
A camaradagem é um aspecto que não aparece nas pesquisas globais. E, durante a condução do nosso estudo, ficou claro que isso é algo mais valorizado no Brasil. O brasileiro, de maneira geral, é mais coletivo, gosta de se sentir parte da organização e ter amigos no trabalho. Por isso, para engajar os brasileiros as empresas precisam entender esses aspectos culturais. Investir em boas práticas de gestão, mas não deixar de lado a criação de um ambiente que estimule a criação de laços mais emocionais. ”

Paul Ferreira, professor da FGV-EAESP



Avaliação geral dos fatores que influenciam em ambiente de trabalho positivo

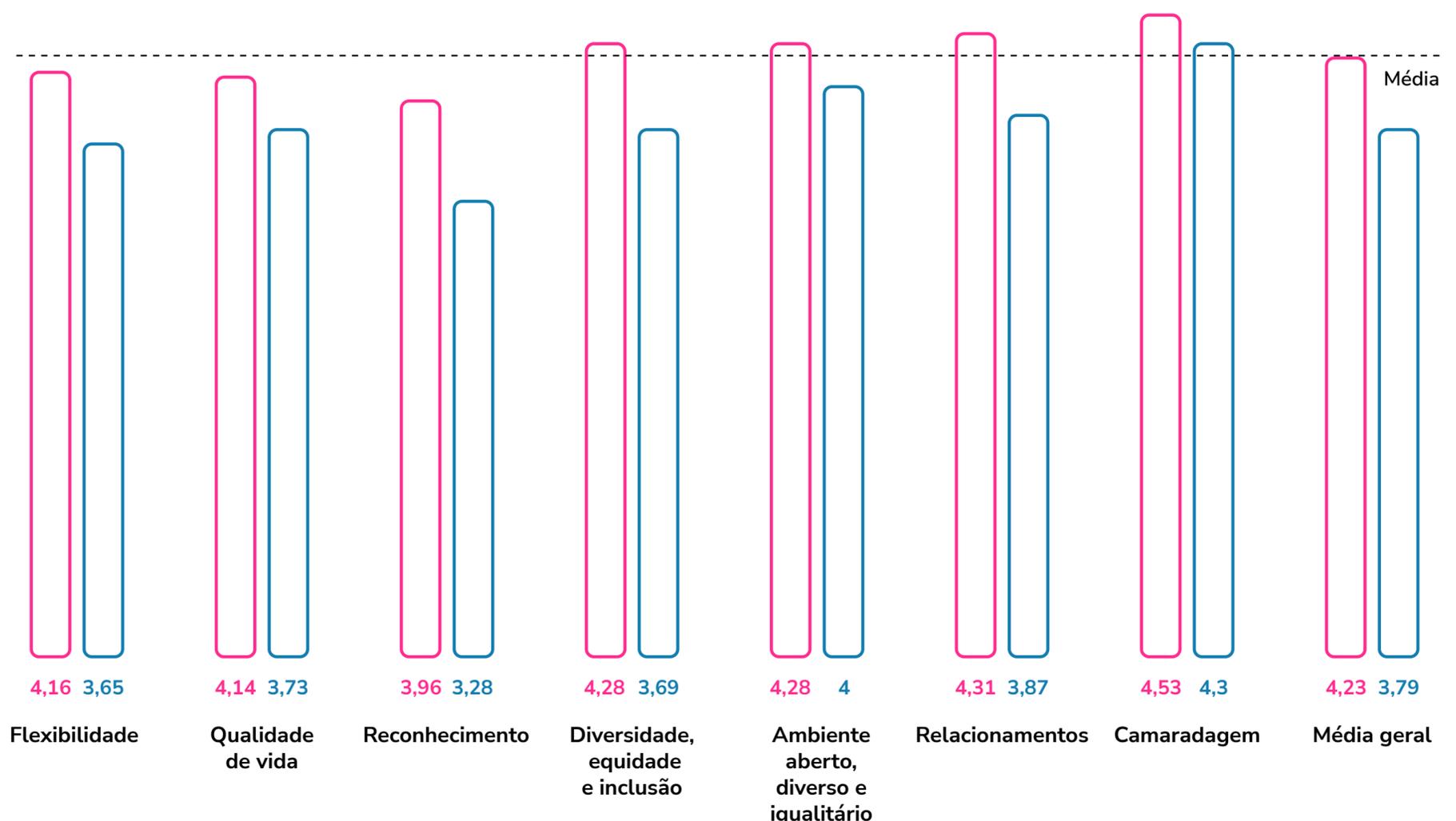
De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:



Avaliação dos fatores de ambiente de trabalho positivo entre executivos e colaboradores

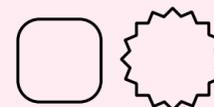
De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

● Executivos ● Colaboradores



02 Significado no trabalho





Significado no trabalho: ter fit com a empresa é aspecto importante

De acordo com o estudo, **55% dos profissionais estão engajados na dimensão trabalho com significado**, o que a torna a segunda em que profissionais de todos os níveis estão mais satisfeitos.

Dentro dela, avaliamos a capacidade das organizações de oferecer autonomia para os colaboradores, bem como selecionar as pessoas certas para os lugares certos, contribuindo para gerar um sentimento de propósito e adequação nos profissionais.

Raio-x desta dimensão

Atributos avaliados pelos respondentes em significado no trabalho:

↘ **Autonomia:** eu tenho liberdade para realizar meu trabalho que tem a minha marca/do meu jeito

↘ **Equipes pequenas e empoderadas, com poder de decisão**

↘ **Fit com perfil:** minhas habilidades e competências se encaixam bem com meu trabalho
(ou me identifico com o meu trabalho)

↘ **Tempo para ócio criativo:** tempo para pensar, criar e descansar

↘ **Impacto:** estou contribuindo para algo que impacta minha empresa e/ou além dela

Significado no trabalho

O engajamento nesta dimensão



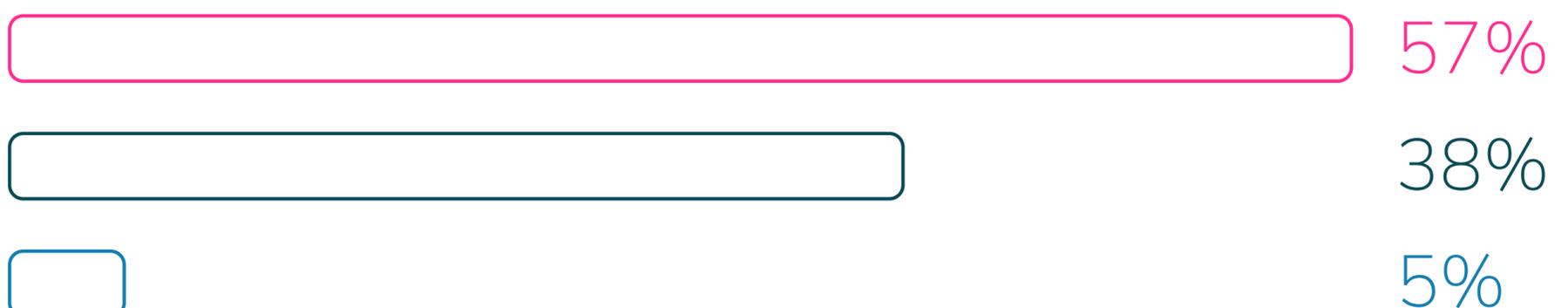
Engajamento em significado no trabalho por gênero

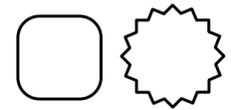
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Mulheres



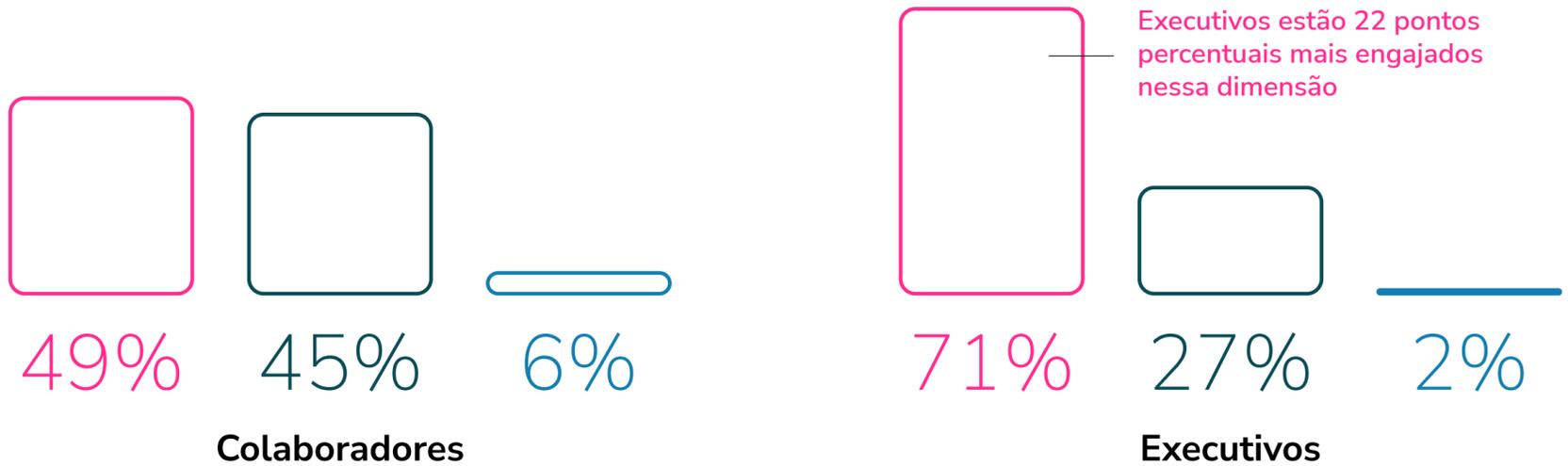
Homens





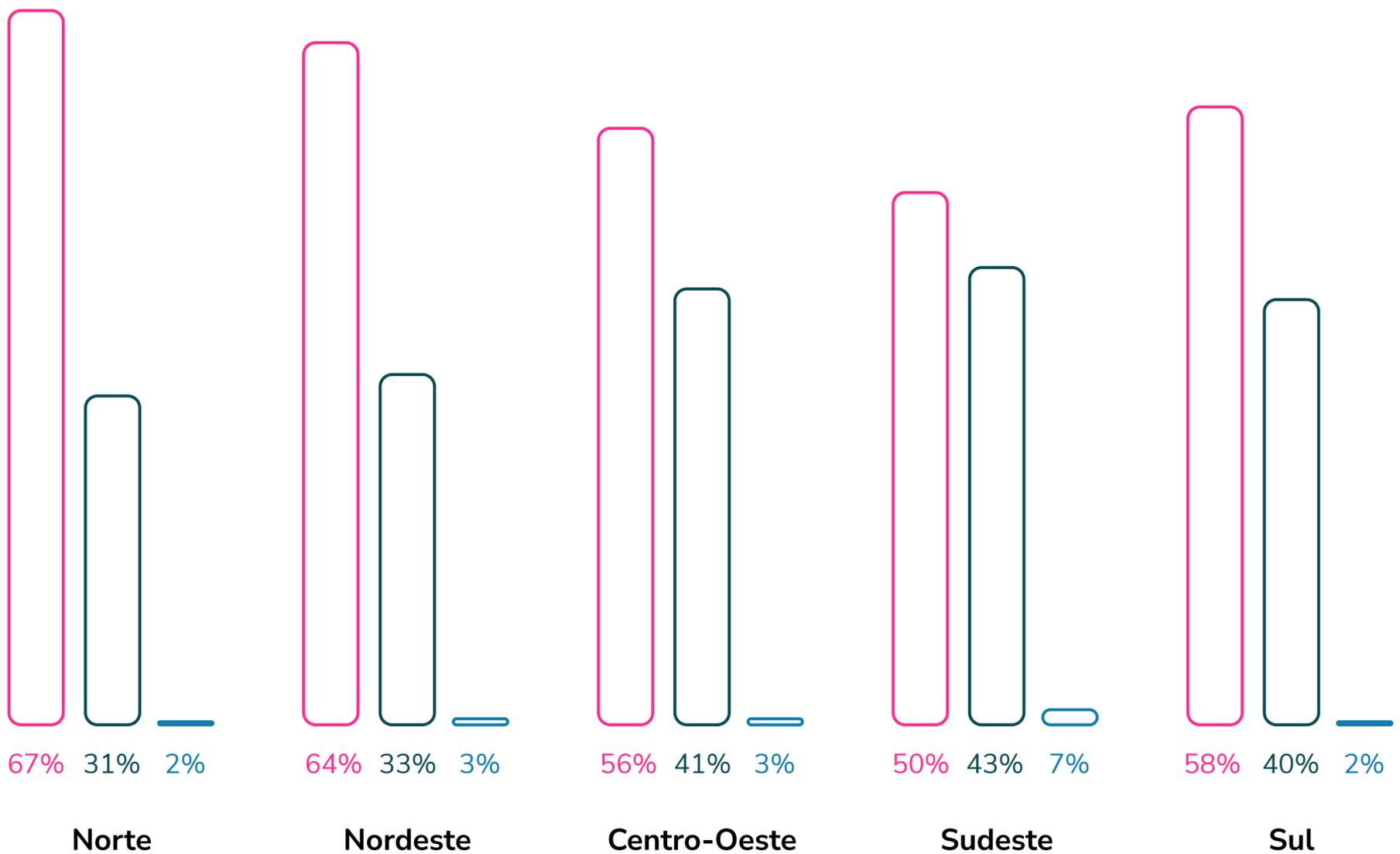
Engajamento em **significado no trabalho** por nível profissional

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



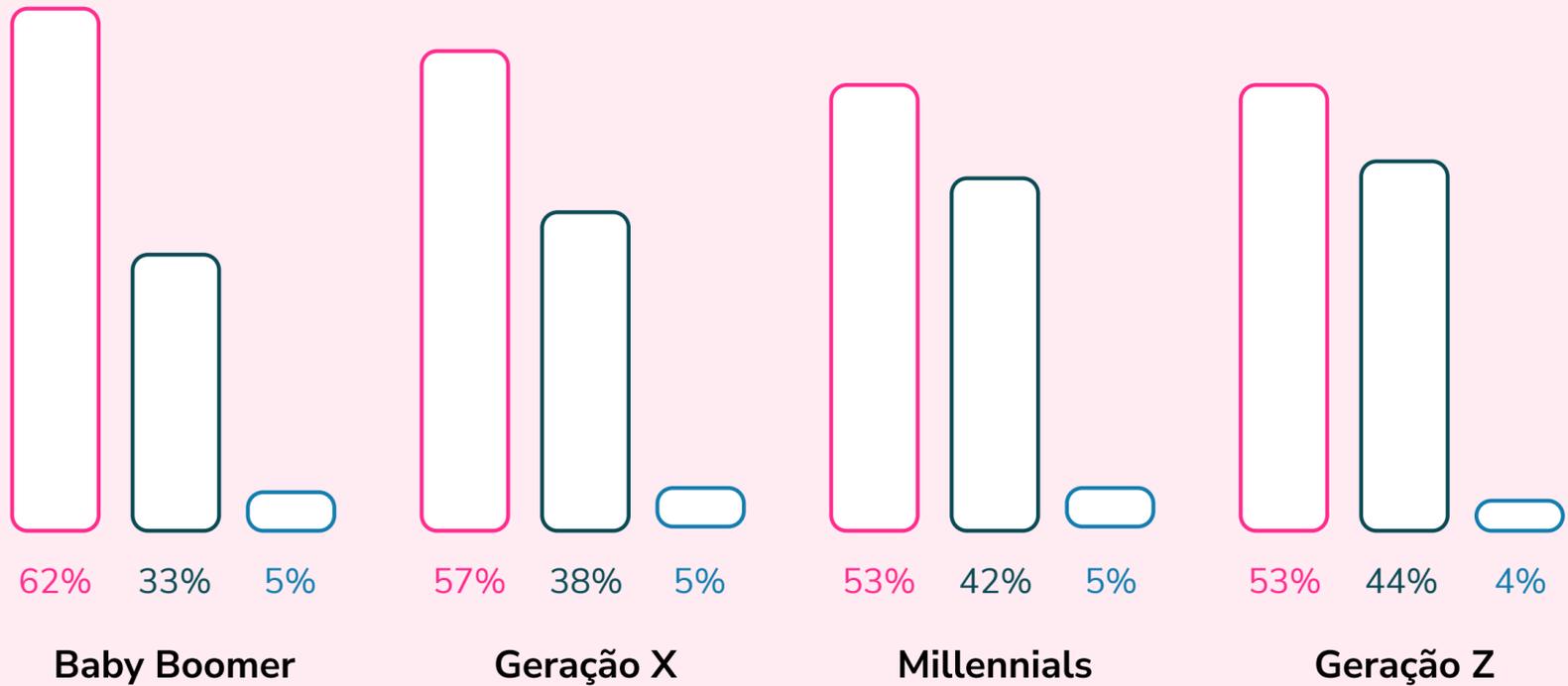
Engajamento em **significado no trabalho** por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



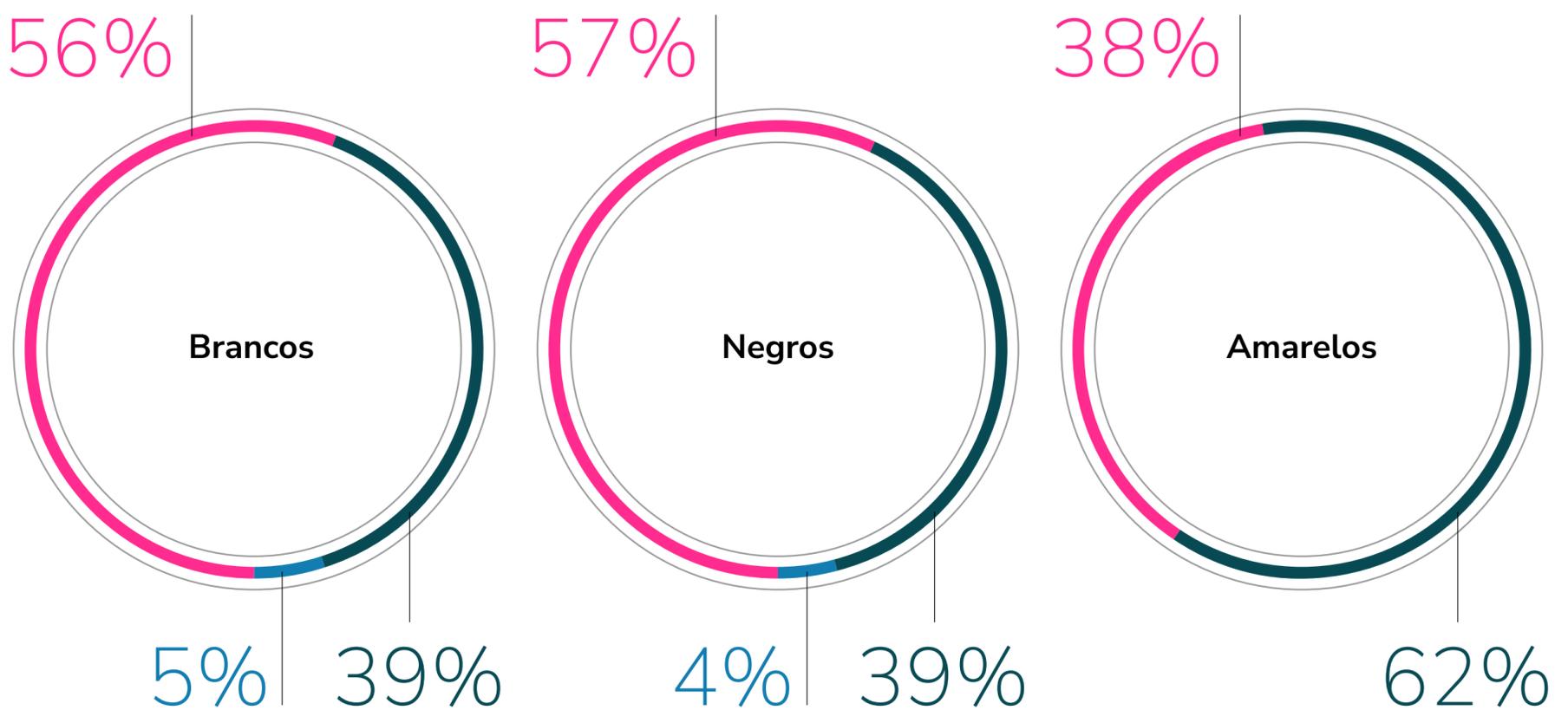
Engajamento em **significado no trabalho** por geração

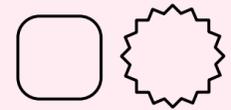
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento em **significado no trabalho** por etnia

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

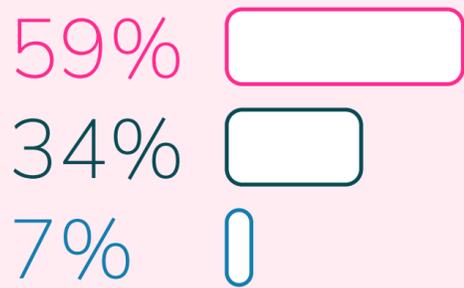




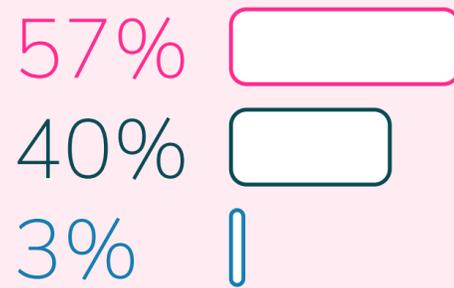
Engajamento em **significado no trabalho** por regime de atuação

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

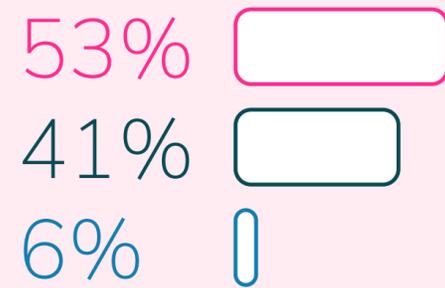
Presencial



Híbrido

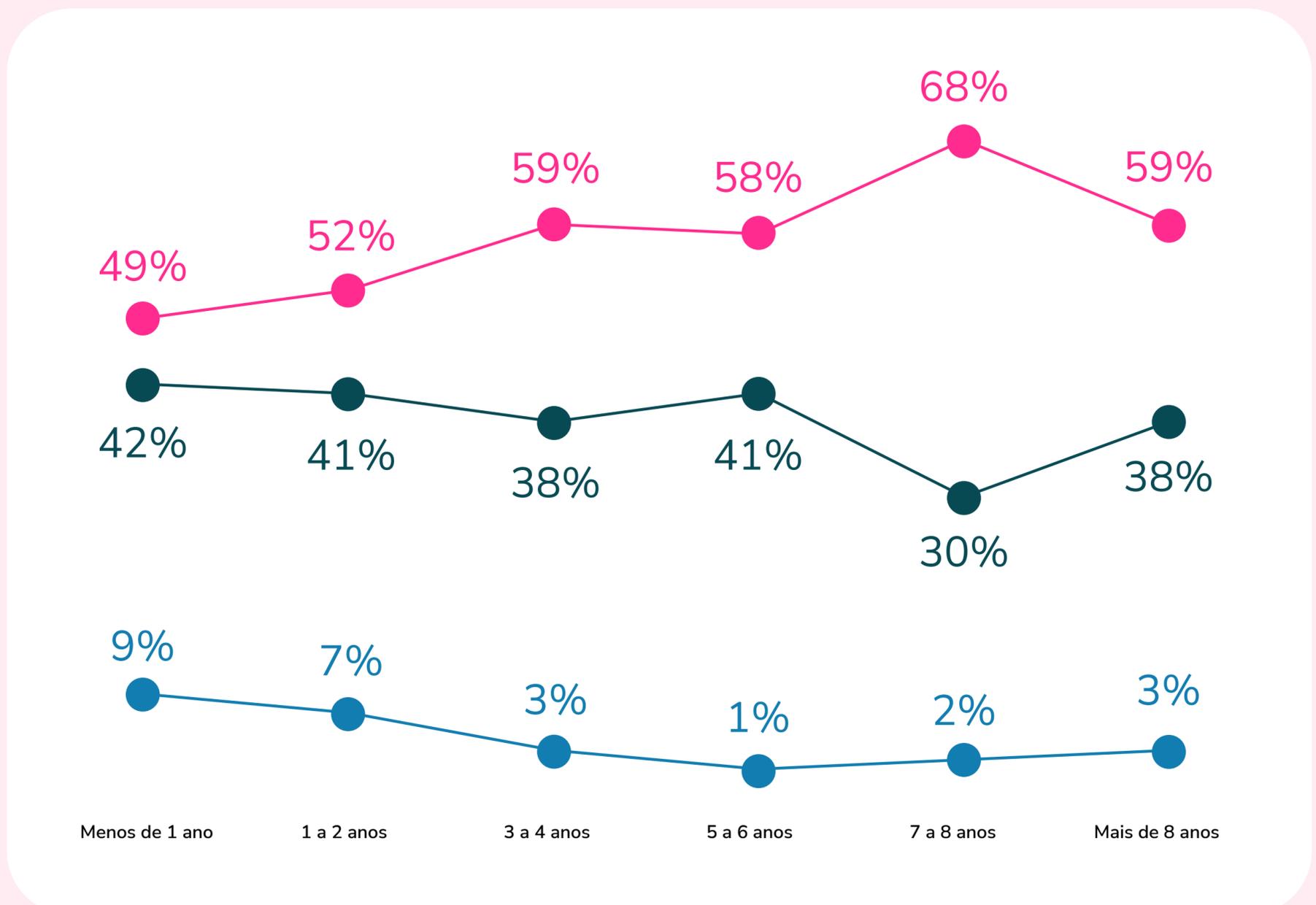


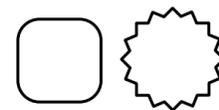
Remoto



Engajamento em **significado no trabalho** por tempo de empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

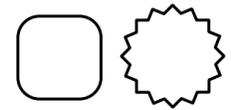




Como os profissionais avaliam os atributos de significado no trabalho?

Ao analisar os diferentes itens que compõem o significado no trabalho, nota-se que **“fit com o perfil”**, ou seja, quanto os profissionais se identificam com o trabalho que realizam, é o item mais bem avaliado da dimensão – e o segundo melhor avaliado de todo o índice, logo depois de camaradagem.

Por outro lado, tempo para ócio criativo foi o item pior avaliado, indicando que os colaboradores podem estar enfrentando excesso de demandas.



Avaliação geral dos fatores que influenciam em **significado no trabalho**

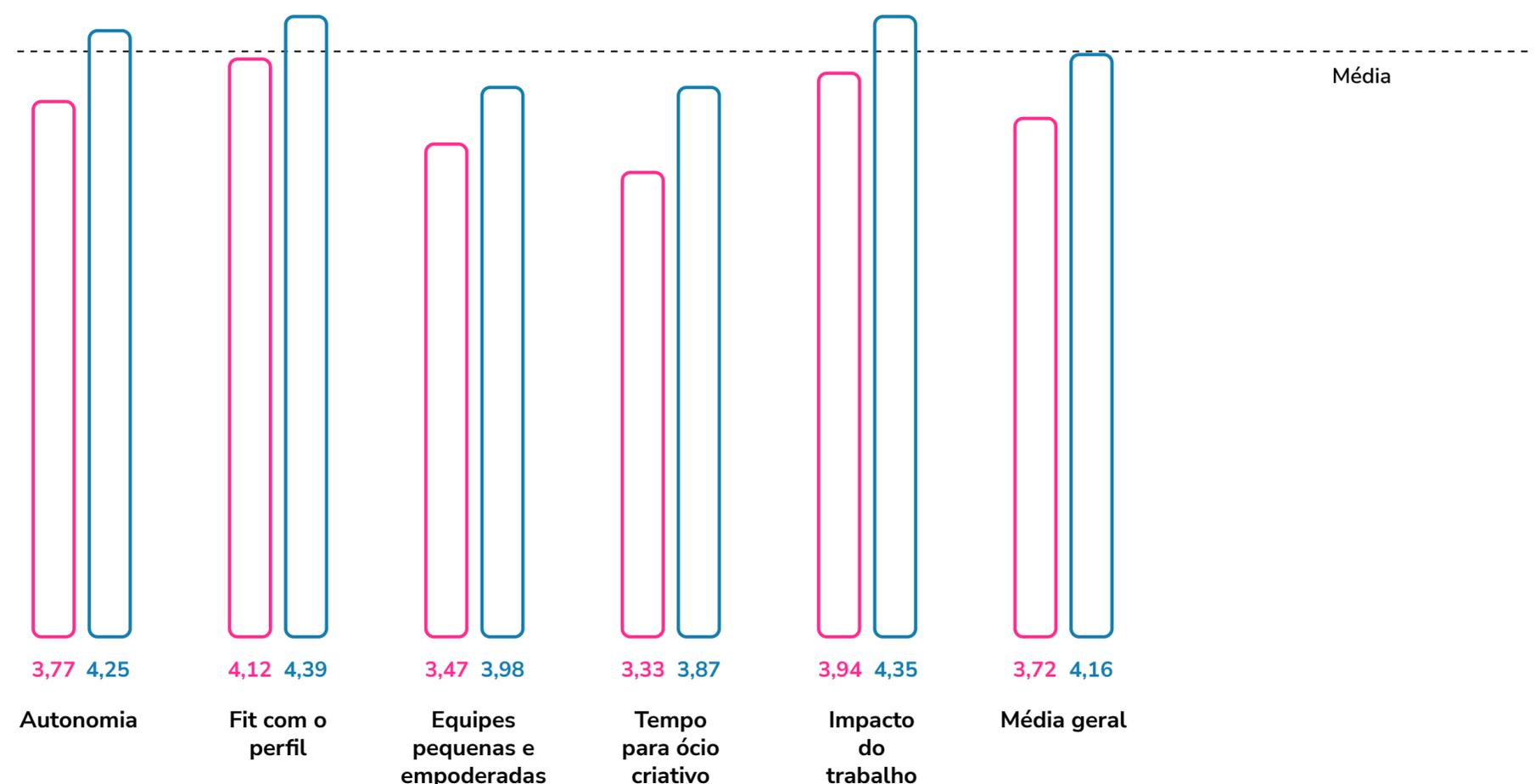
De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:



Avaliação dos fatores de **significado no trabalho** entre executivos e colaboradores

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

● Colaboradores ● Executivos



03

Confiança na liderança



Confiança na liderança: algo que só parece acontecer para quem está no alto escalão

Na dimensão batizada de **confiança na liderança**, avaliamos como as organizações têm desenvolvido práticas capazes de estabelecer e comunicar visão e propósito e também o nível de transparência para os colaboradores.

Ao todo, **49% dos profissionais estão engajados em relação à confiança na liderança; outros 15% estão desengajados.** Aqui é onde o gap entre

colaboradores e executivos se acentua, com a maior diferença entre eles. Há 68% de executivos engajados, contra 42% de colaboradores. Isso pode demonstrar que as lideranças estão com a autoimagem mais positiva do que de fato parece ser a realidade para os seus colaboradores.

Segundo a pesquisa *Edelman Trust Barometer*, de 2023,

empresas e ONGs são as únicas instituições confiáveis para os brasileiros. Mas nossos dados demonstram que as organizações empresariais não estão ilesas à crise de confiança que a sociedade enfrenta. Por isso, é preciso que se esforcem para aumentar a transparência para além da alta liderança, que está mais próxima da tomada de decisão e, talvez por isso, tenha dado nota mais alta do que o resto das pessoas.

Raio-x desta dimensão

Atributos avaliados pelos respondentes em confiança na liderança

↳ **Senso de propósito:** a missão ou propósito da minha empresa me faz sentir que meu trabalho é importante

↳ **Confiança nas decisões da liderança:** confio nas decisões tomadas pela liderança

↳ **Transparência e coerência da liderança:** a liderança faz o que prega

↳ **Senso de inspiração:** admiro a liderança da empresa

↳ **Investimento contínuo nos colaboradores**



As empresas ainda falham em ser transparentes. Fora isso, ainda existem muitas companhias extremamente hierarquizadas. Longe dos círculos de poder e sem visibilidade dos acontecimentos, as pessoas passam a desacreditar de que alguém irá zelar por seus interesses.

Luiz Valente, CEO do Talenses Group

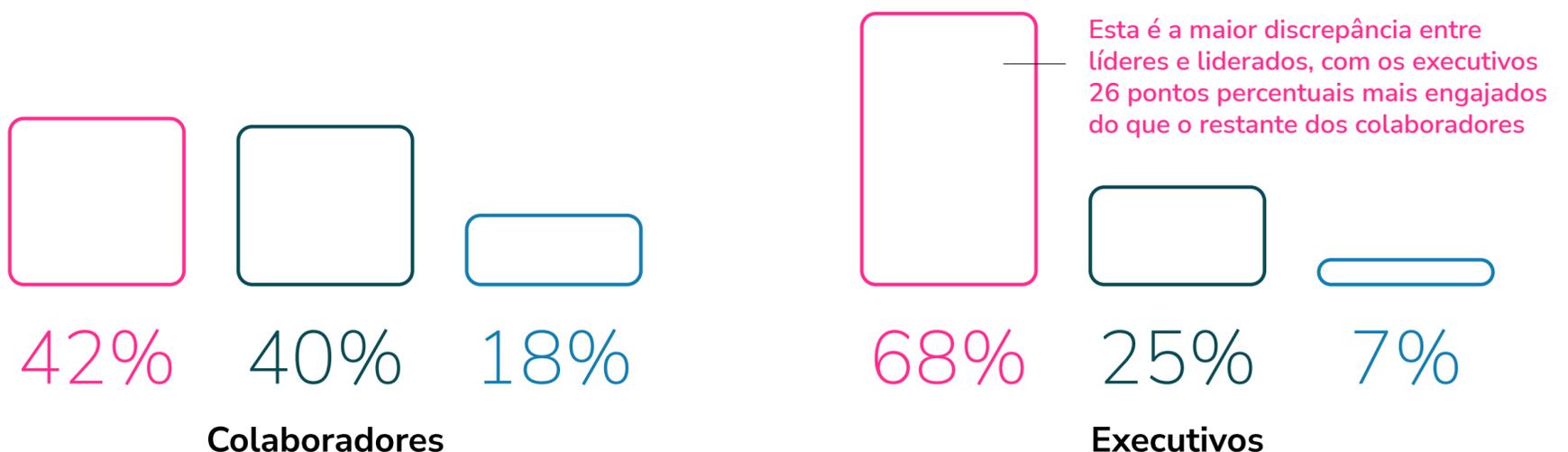
Confiança na liderança

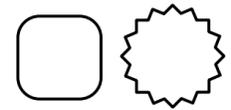
O engajamento nesta dimensão



Engajamento em confiança na liderança por nível profissional

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

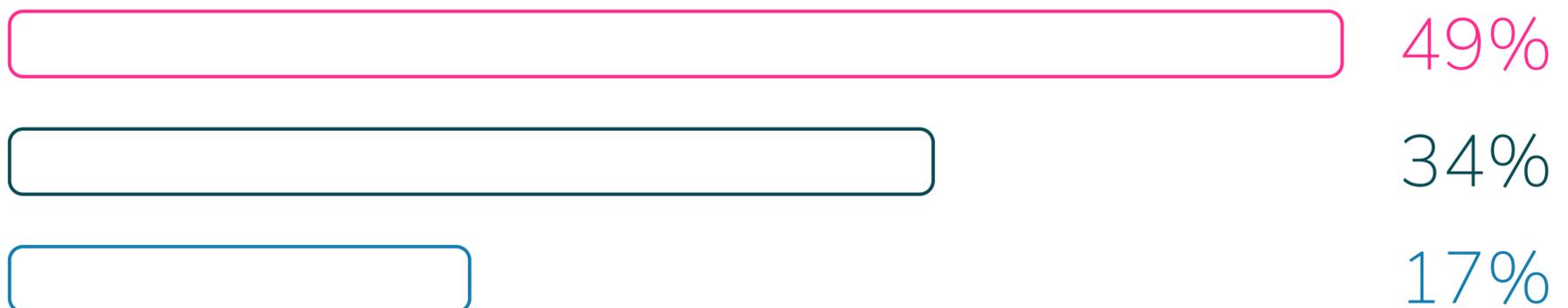




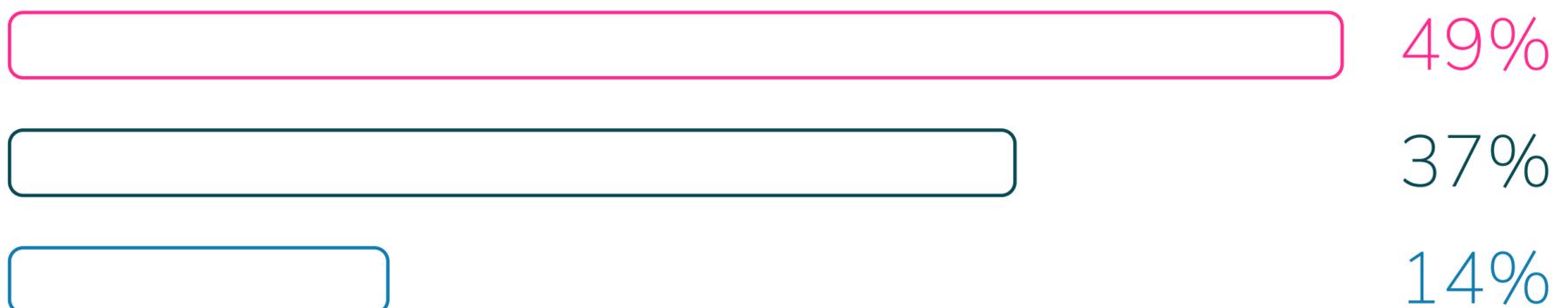
Engajamento em **confiança na liderança** por nível profissional

- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Mulheres

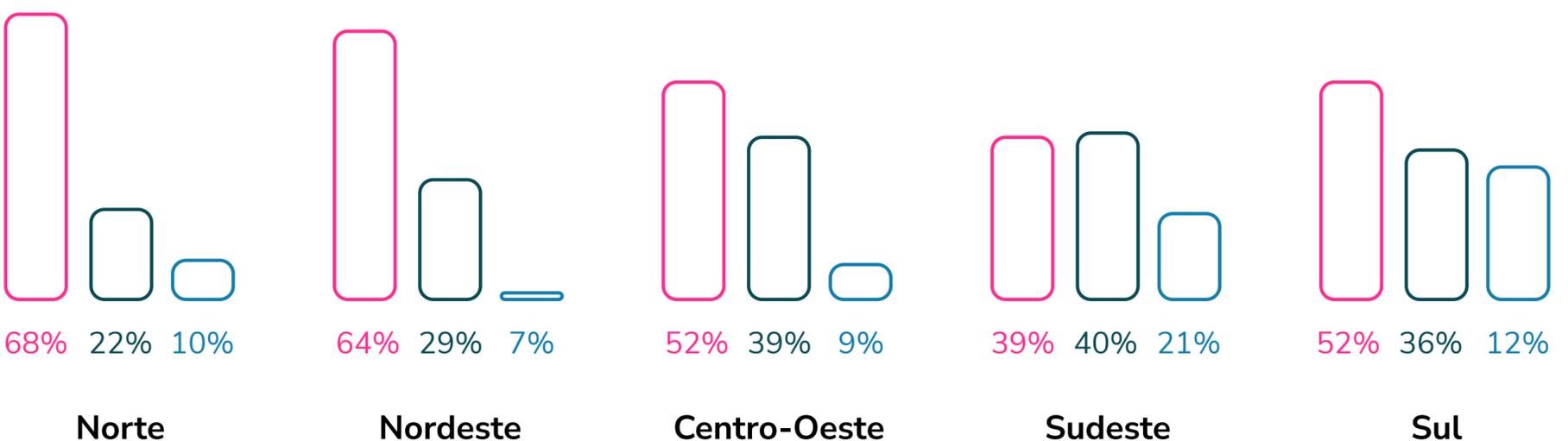


Homens



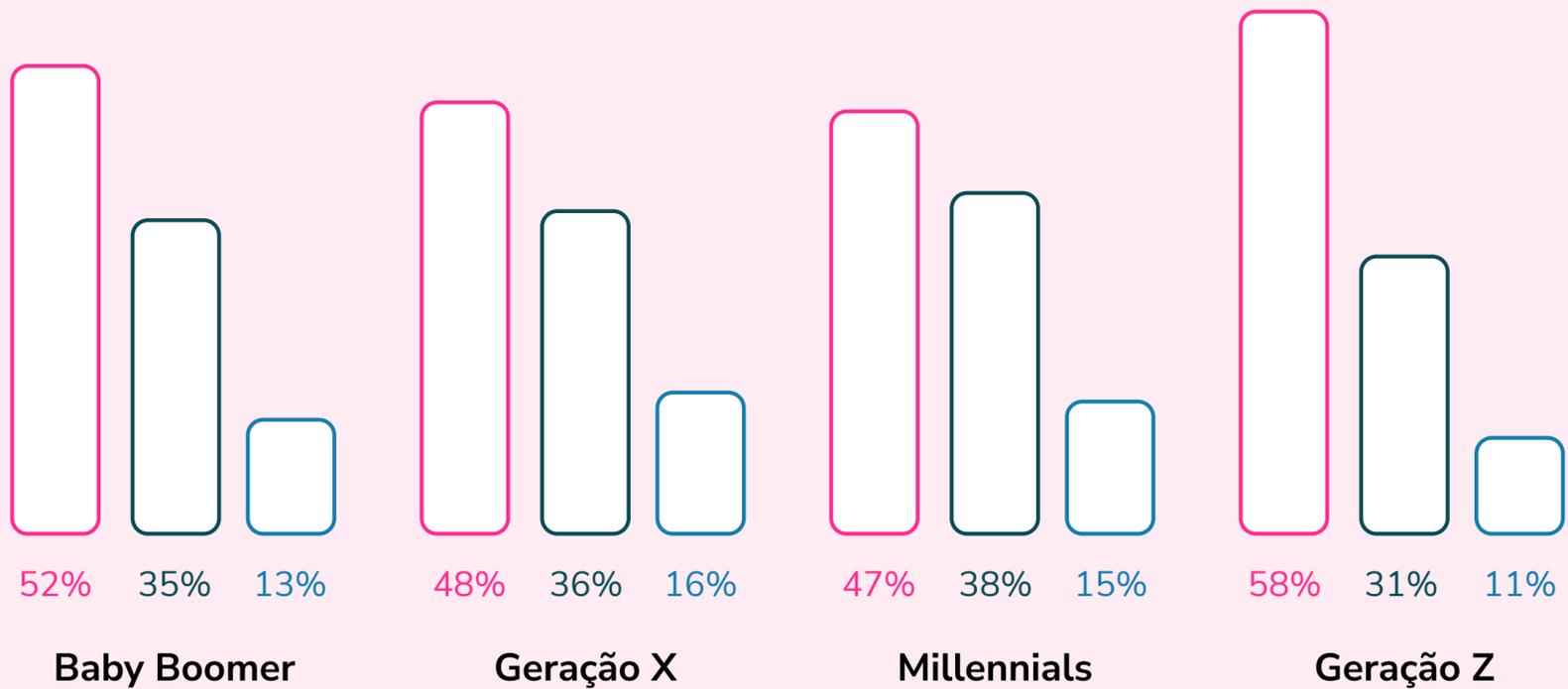
Engajamento em **confiança na liderança** por região

- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



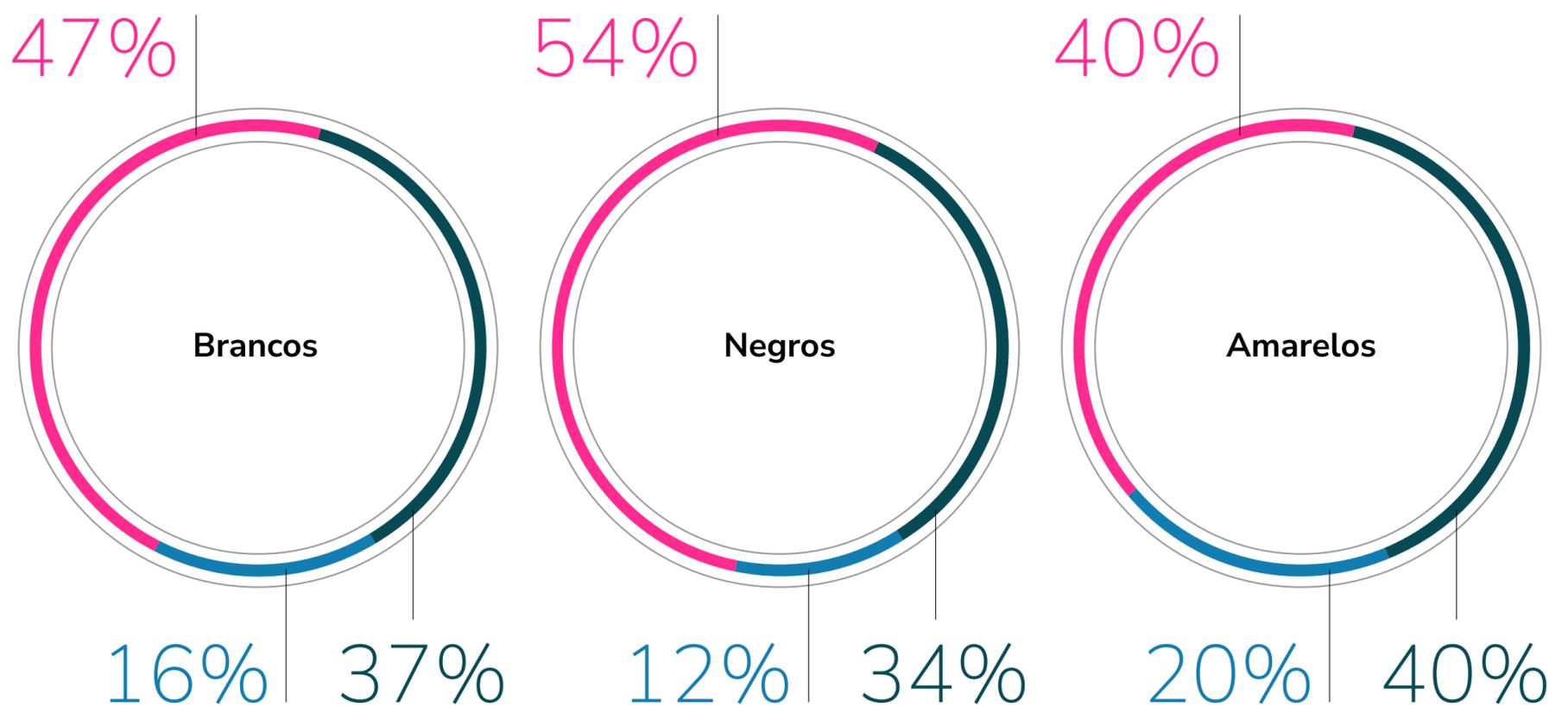
Engajamento em **confiança na liderança** por geração

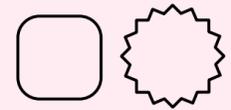
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento em **confiança na liderança** por etnia

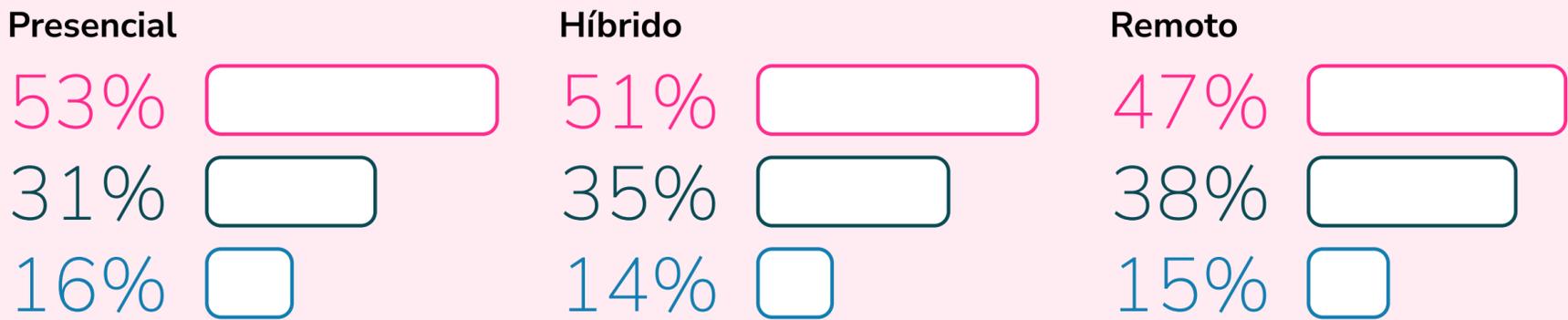
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





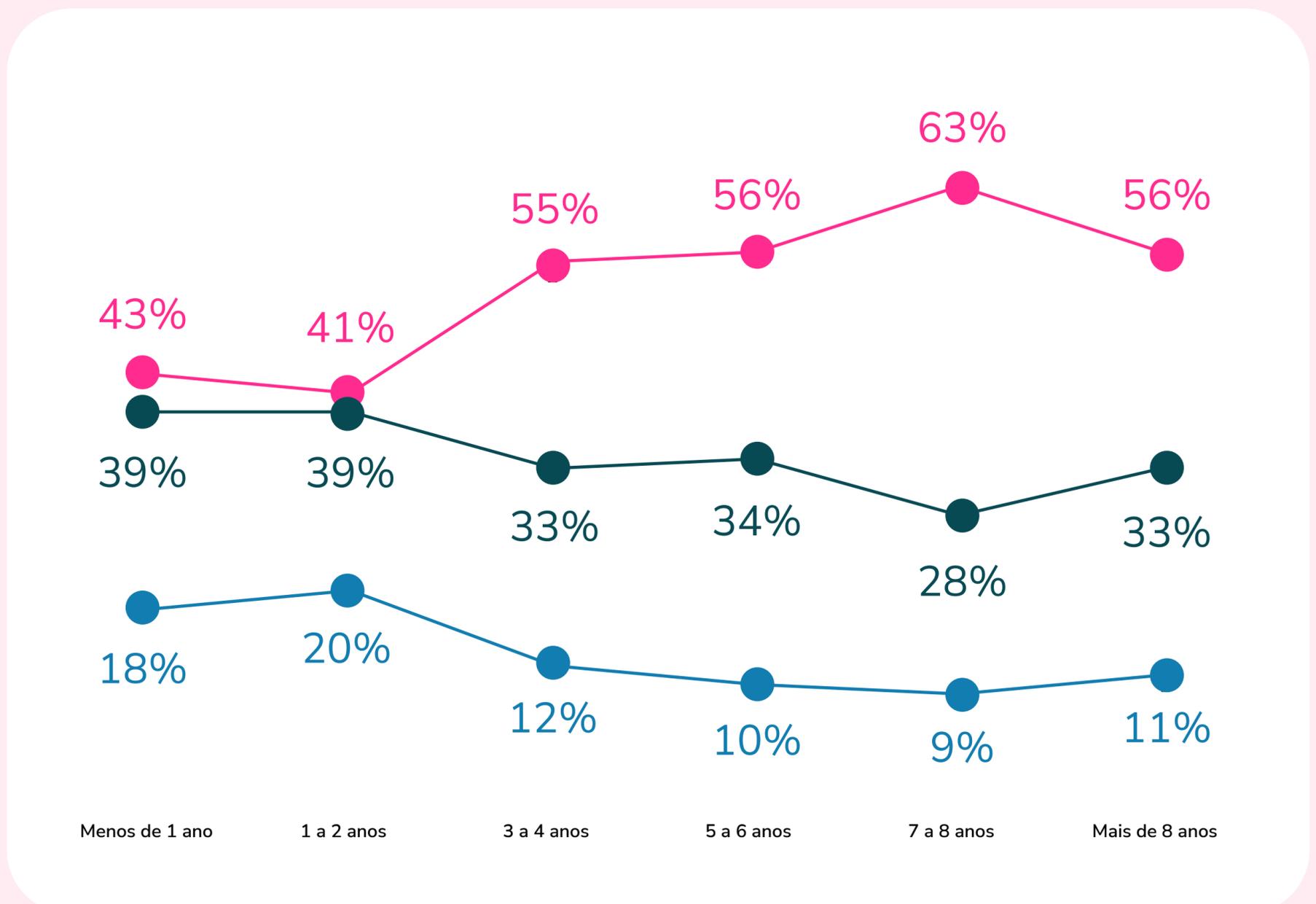
Engajamento em **confiança na liderança** por modelo de trabalho

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento em **confiança na liderança** por tempo de empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

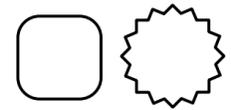




Como os profissionais avaliam os atributos de confiança na liderança?

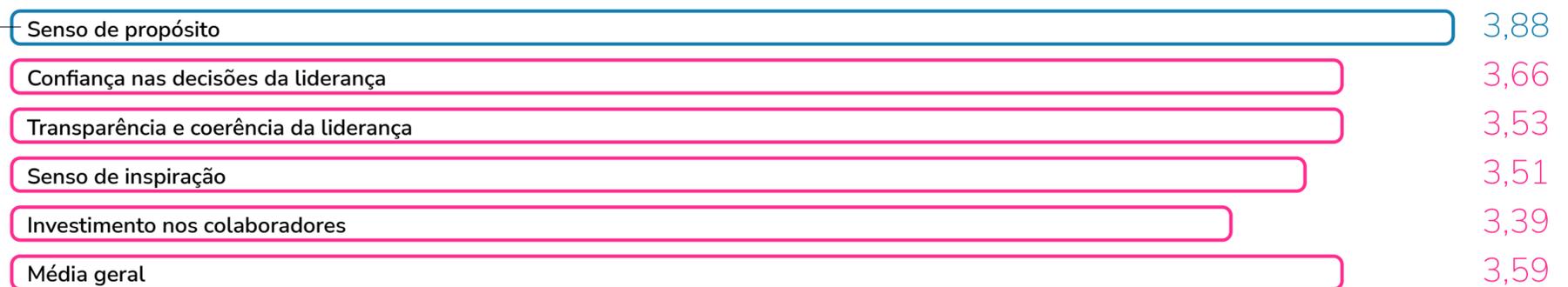
Entre os diferentes aspectos que compõem a dimensão confiança na liderança, o atributo melhor avaliado pelos colaboradores é a sensação de que o **propósito da organização contribui para a sua realização pessoal**. O que pode ser um reflexo do investimento crescente das empresas em *employer branding* e em comunicar a sua missão interna e externamente.

Na outra ponta, o item pior avaliado por colaboradores e executivos é o **investimento contínuo para desenvolver os profissionais**. Aqui fica evidente, mais uma vez, o vácuo entre líderes e liderados: a diferença de notas entre executivos e colaboradores é bastante acentuada.



Avaliação geral dos fatores que influenciam em **confiança na liderança**

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

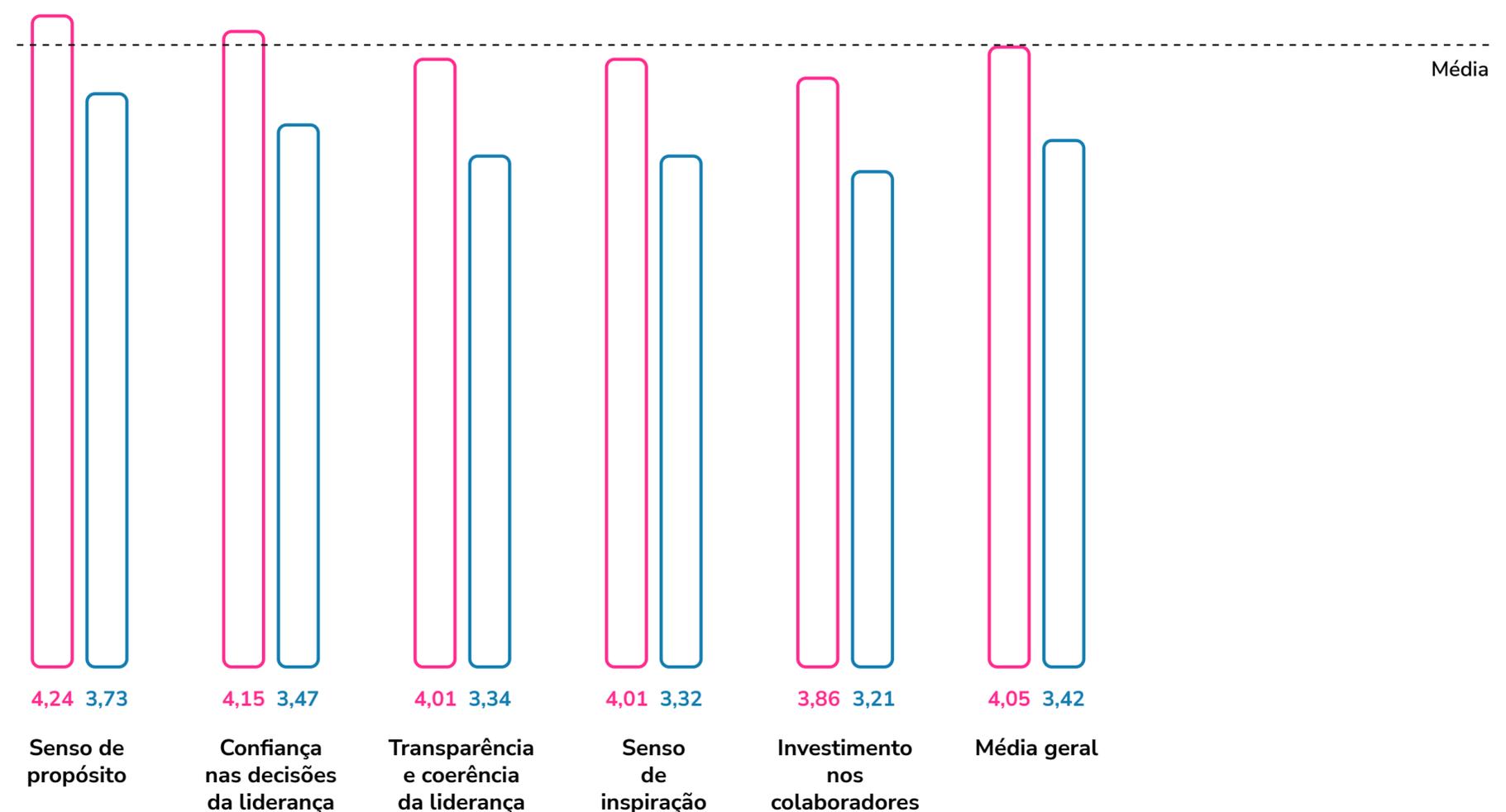


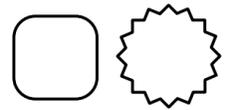
Senso de propósito é o aspecto melhor avaliado nesta dimensão

Avaliação dos fatores de **confiança na liderança** entre executivos e colaboradores

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

● Executivos ● Colaboradores



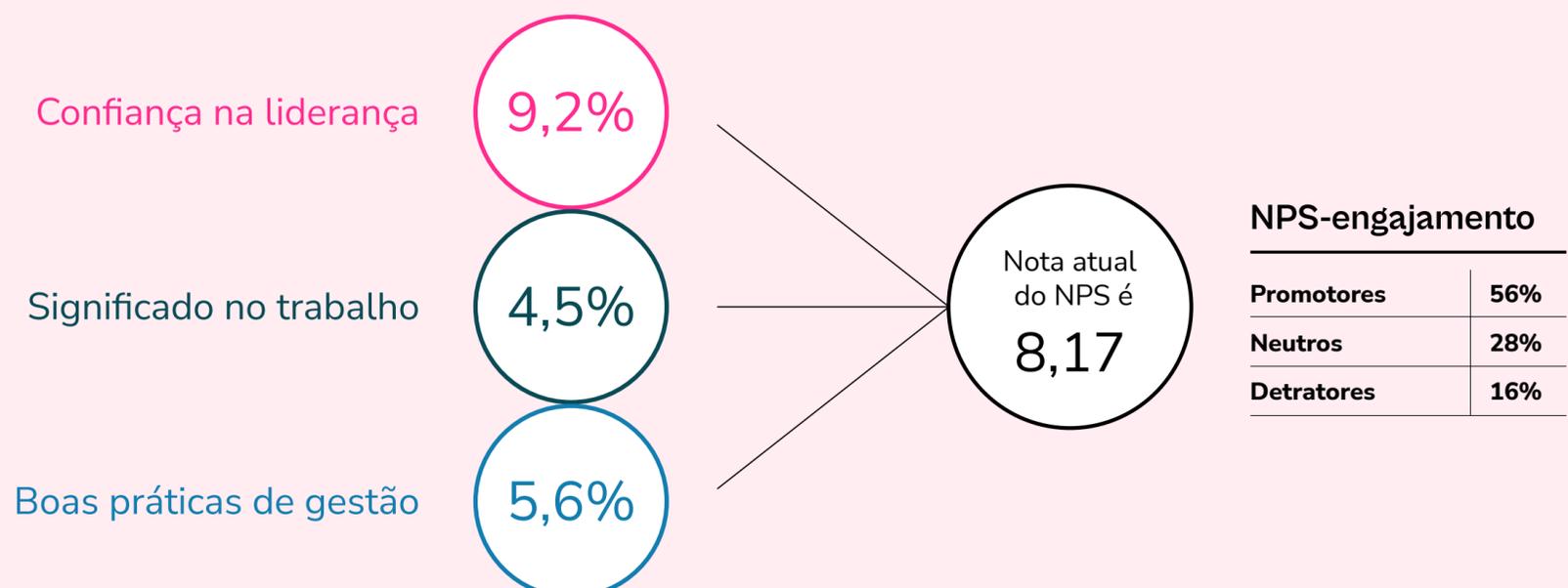


Confiança na liderança é o item que mais impacta o NPS-engajamento

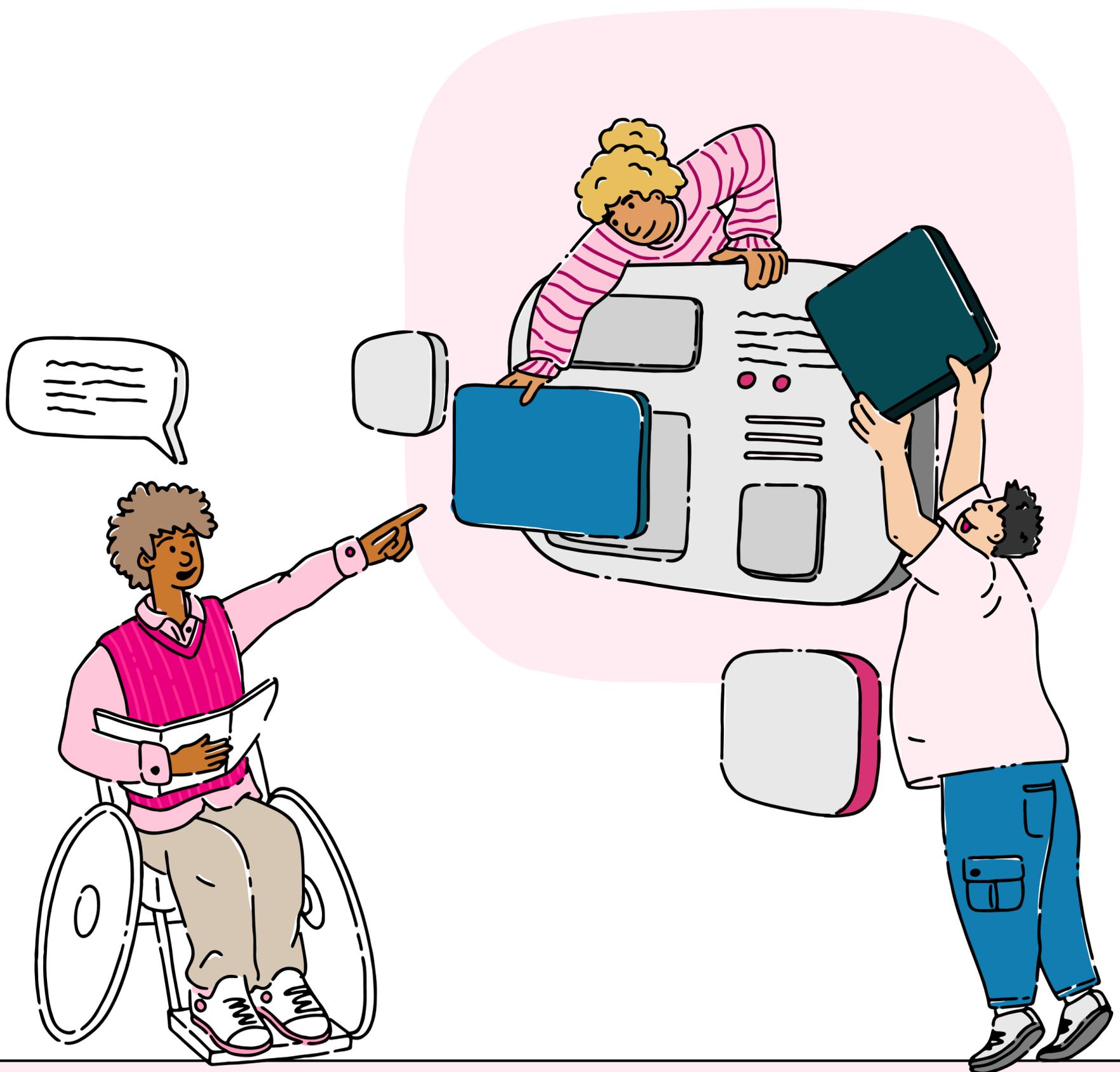
Ao avaliar a probabilidade de os trabalhadores brasileiros recomendarem os seus atuais empregadores diante do atual cenário de engajamento, descobrimos que os três fatores abaixo correspondem a **47%** das diferenças individuais no NPS.

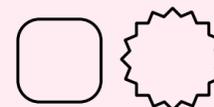
Impacto no NPS

O aumento de um ponto na média desta dimensão gera um impacto positivo no NPS de:



04 Boas práticas de gestão





Boas práticas de gestão: feedback é calcanhar de Aquiles no trabalho

Esta dimensão analisa atividades diárias, semanais e mensais que os gestores usam para orientar, apoiar e desenvolver suas equipes. Ela fala de processos bem estabelecidos, organização e alinhamento de objetivos.

Como impacta diretamente na rotina e no senso de desenvolvimento dos empregados, se bem desenvolvida, ela melhora a percepção geral e também a motivação dentro da organização.

Hoje, cultura de feedback é o atributo mais crítico nessa dimensão, com as piores notas, tanto entre executivos quanto entre colaboradores, seguido por desenvolvimento pessoal e profissional.

Raio-x desta dimensão

Atributos avaliados pelos respondentes em boas práticas de gestão:

↳ **Objetivos claros, simples e transparentes**

↳ **Processos de trabalho:** definição de metas e prioridades, planejamento de projetos e controle de qualidade permitem que eu seja o mais produtivo possível

↳ **Cultura de coaching e feedback:** meu gestor me fornece feedback contínuo que me ajuda a melhorar meu desempenho

↳ **Valorização:** a gestão investe em desenvolvimento pessoal e profissional

↳ **Avaliação de performance objetiva e contínua:** acredito que minha última avaliação de desempenho reflete com precisão meu desempenho no trabalho

Boas práticas de gestão

O engajamento nesta dimensão



Engajamento em boas práticas de gestão por gênero

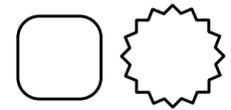
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Mulheres



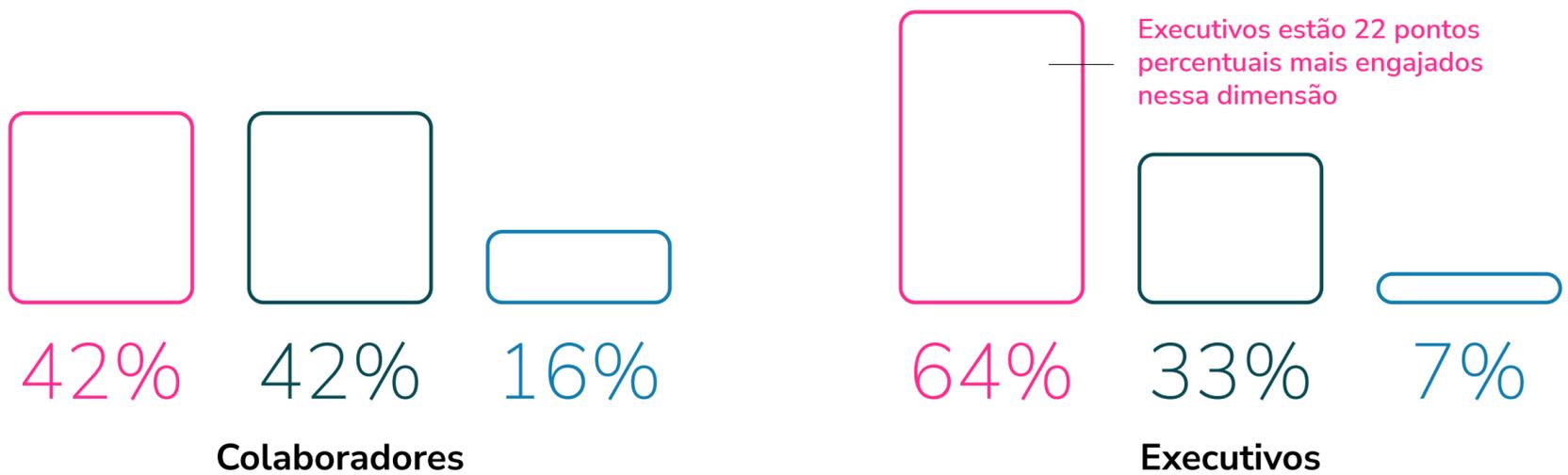
Homens





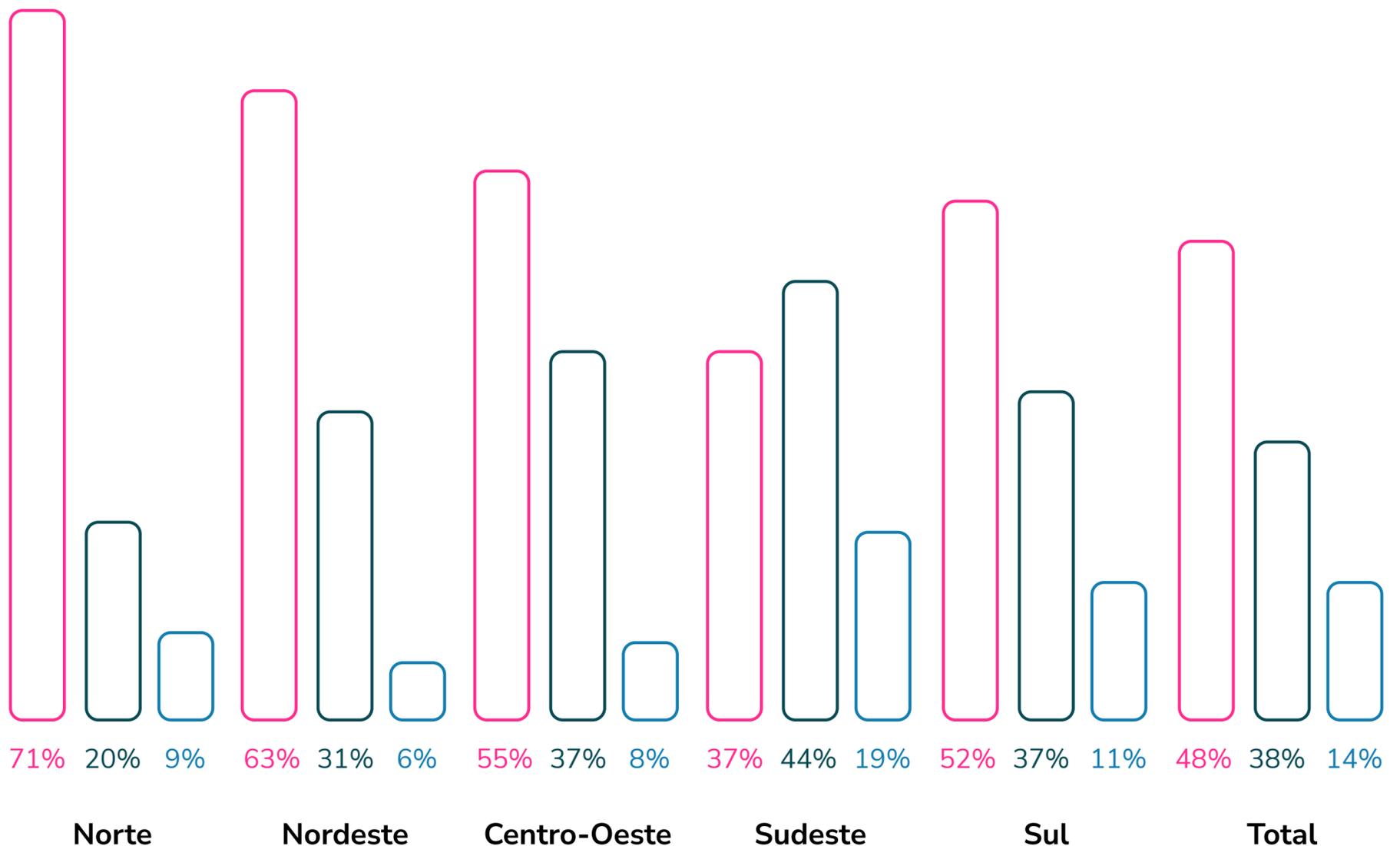
Engajamento em boas práticas de gestão por nível profissional

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



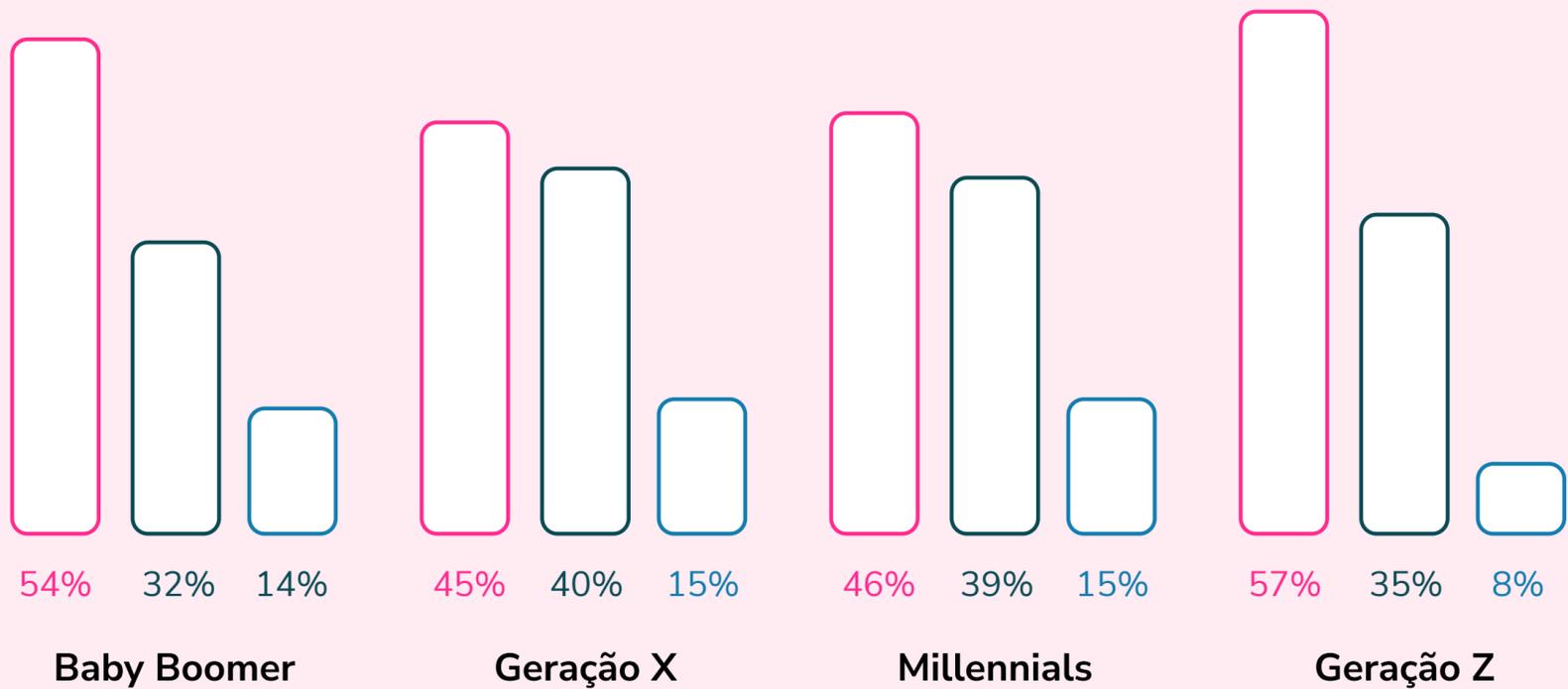
Engajamento em boas práticas de gestão por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



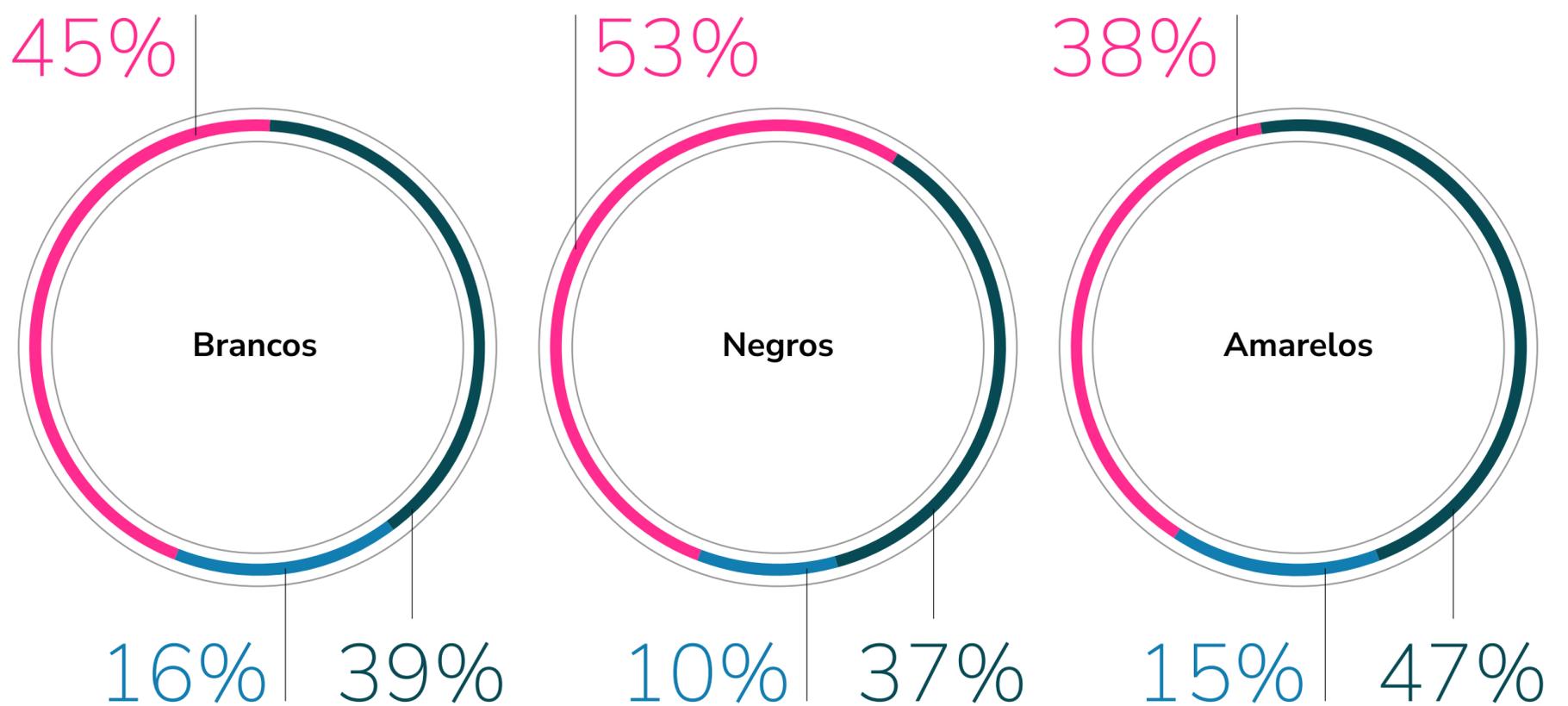
Engajamento em boas práticas de gestão por geração

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



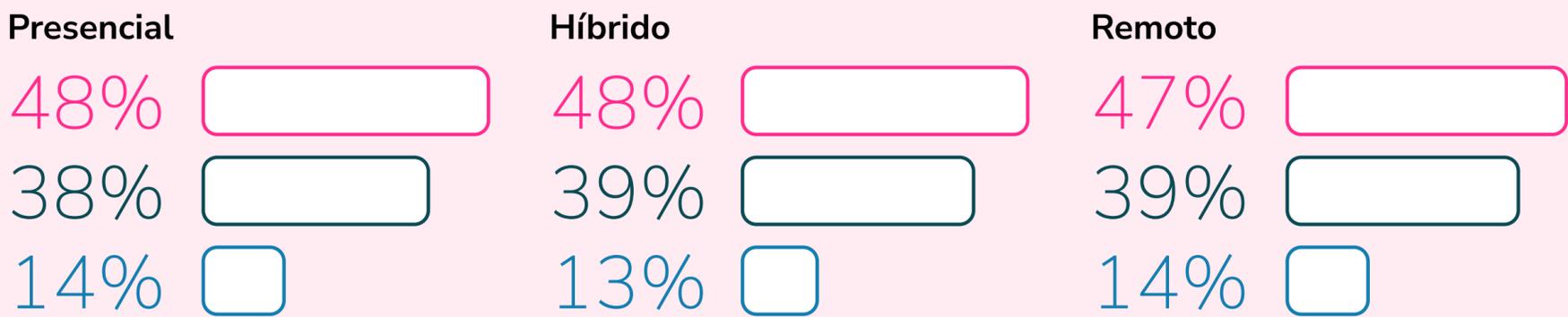
Engajamento em boas práticas de gestão por etnia

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



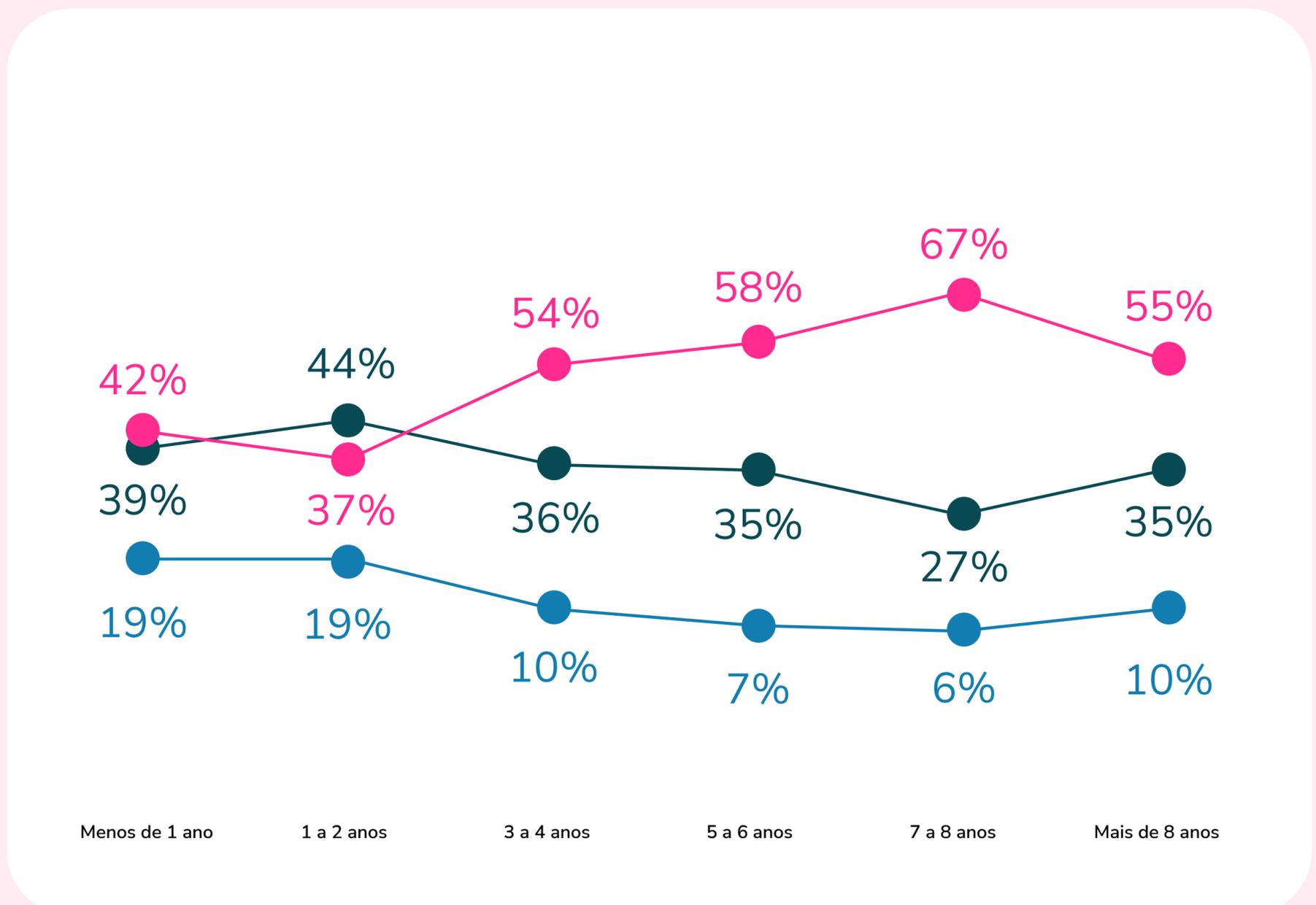
Engajamento em boas práticas de gestão por modelo de trabalho

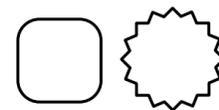
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento em boas práticas de gestão por tempo de empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



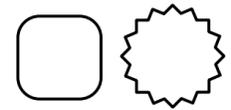


Comos os respondentes avaliam as práticas de gestão?

Para construir uma equipe engajada, de alta performance e alinhada aos objetivos da empresa, conversas sobre desenvolvimento são essenciais. Mas, ao observar o quadro geral dessa dimensão, fica evidente que **cultura** de **feedback** é hoje um ponto crítico.

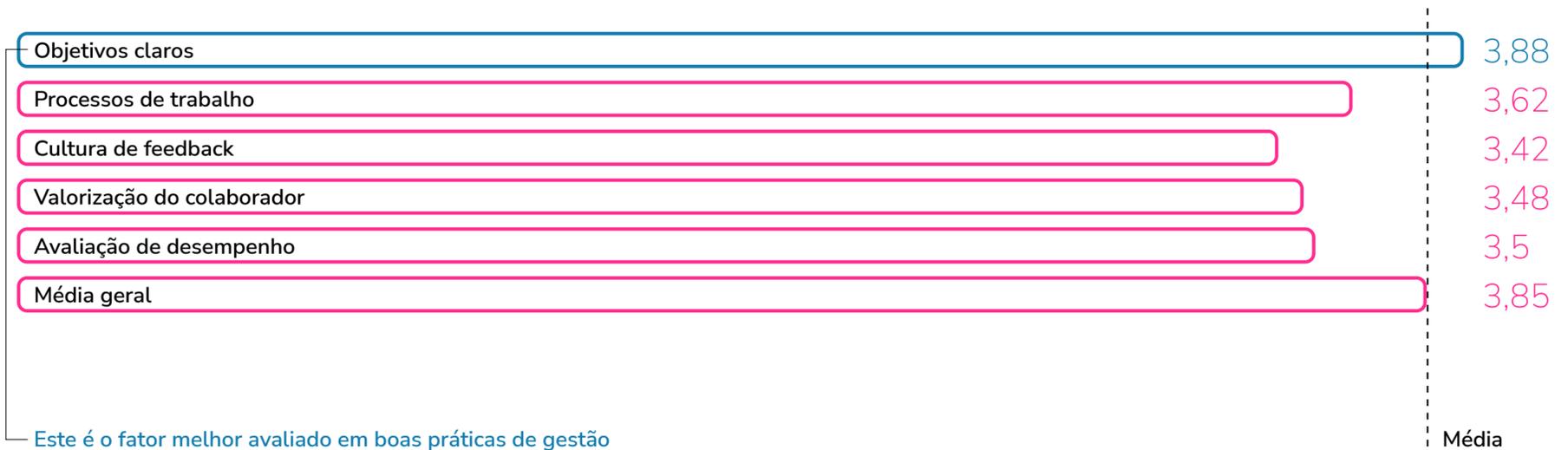
Entre todas as práticas de gestão, esse foi o item pior avaliado pelos colaboradores, seguido por valorização (investimento em desenvolvimento pessoal e profissional) e avaliação de desempenho. **Os dados sugerem que as pessoas estão enfrentando problemas para ter seus esforços reconhecidos.**

Já o aspecto melhor avaliado foi “**objetivos claros**”, o que é uma boa notícia, uma vez que ter visibilidade das metas do negócio (e o que é preciso para atingi-las) é fundamental para que as pessoas contribuam para o sucesso organizacional.



Avaliação geral dos fatores que influenciam as boas práticas de gestão

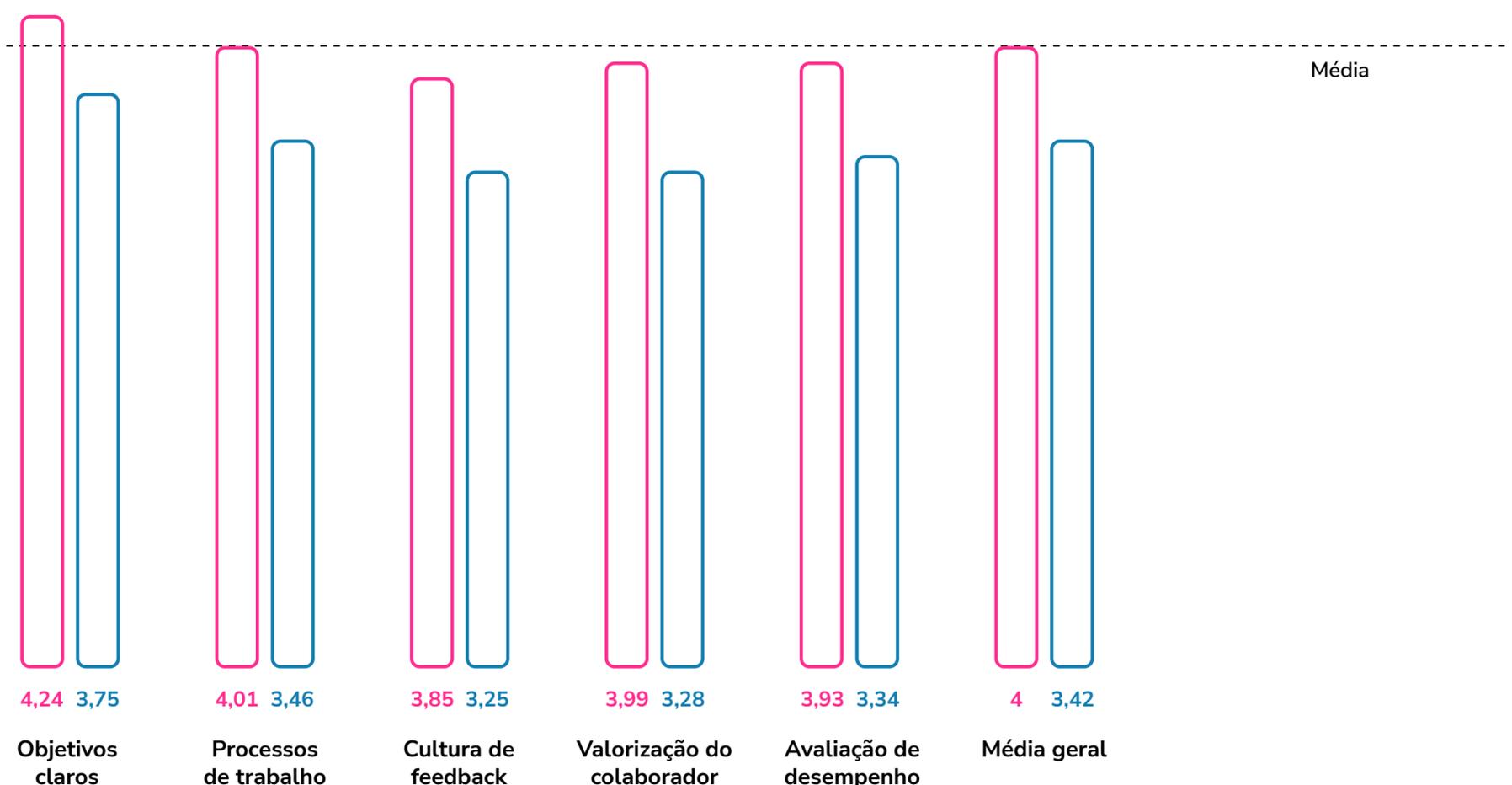
De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:



Avaliação dos fatores de boas práticas de gestão entre executivos e colaboradores

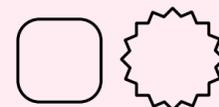
De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

● Executivos ● Colaboradores



05 Oportunidades de crescimento





Oportunidade de crescimento: empresas falham em promover desenvolvimento e mobilidade interna

Em oportunidades de crescimento, buscamos entender o quanto as companhias estão conseguindo criar condições para que os colaboradores avancem em suas carreiras. Esta é a segunda dimensão mais mal avaliada entre as seis avaliadas, o que é grave, visto que é a dimensão com maior impacto para o engajamento, como mencionado na pág. 33.

No total, 46% dos profissionais estão engajados em relação às oportunidades que a empresa oferece. Além disso, quase 20% estão desengajados, o que representa o maior nível de desengajados entre todas as dimensões.

Raio-x desta dimensão

Atributos que os respondentes avaliaram em oportunidade de crescimento:

↘ **Treinamento e suporte:** estou realizando meu potencial no trabalho

↘ **Cultura de aprendizagem:** a empresa tem uma postura que apoia a aprendizagem contínua

↘ **Mobilidade interna:** há um plano de carreira claro e objetivo

↘ **Capacitação e desenvolvimento:** a empresa investe no meu desenvolvimento

Oportunidade de crescimento

O engajamento nesta dimensão



Engajamento em oportunidade de crescimento por gênero

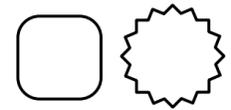
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Mulheres



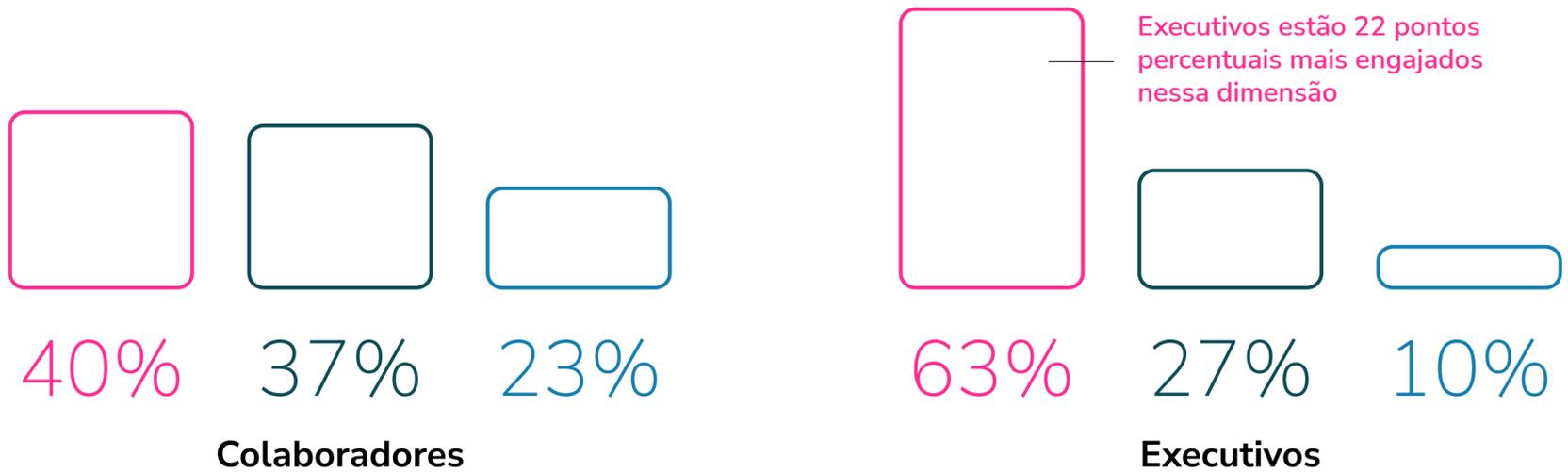
Homens





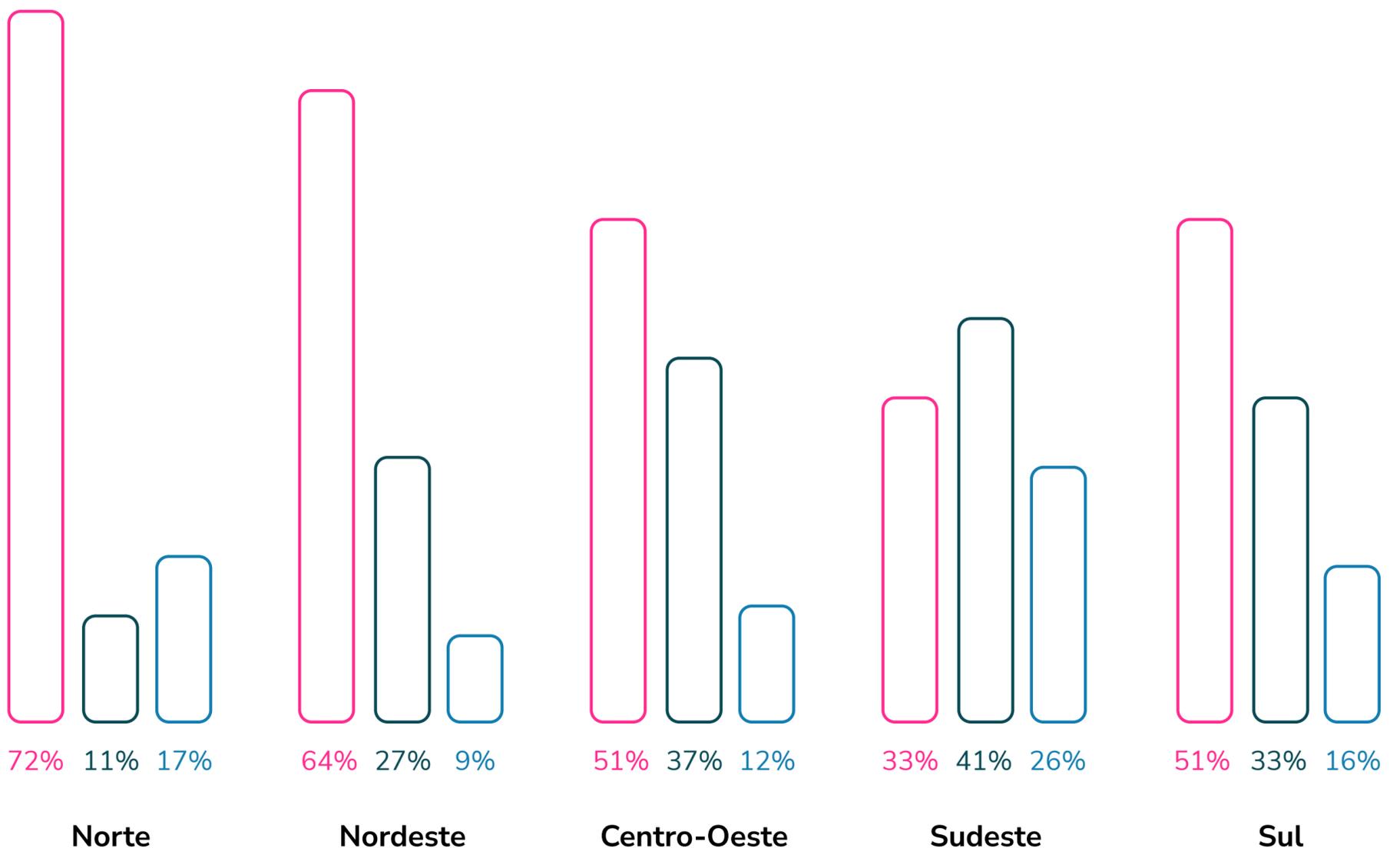
Engajamento em **oportunidade de crescimento** por nível profissional

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



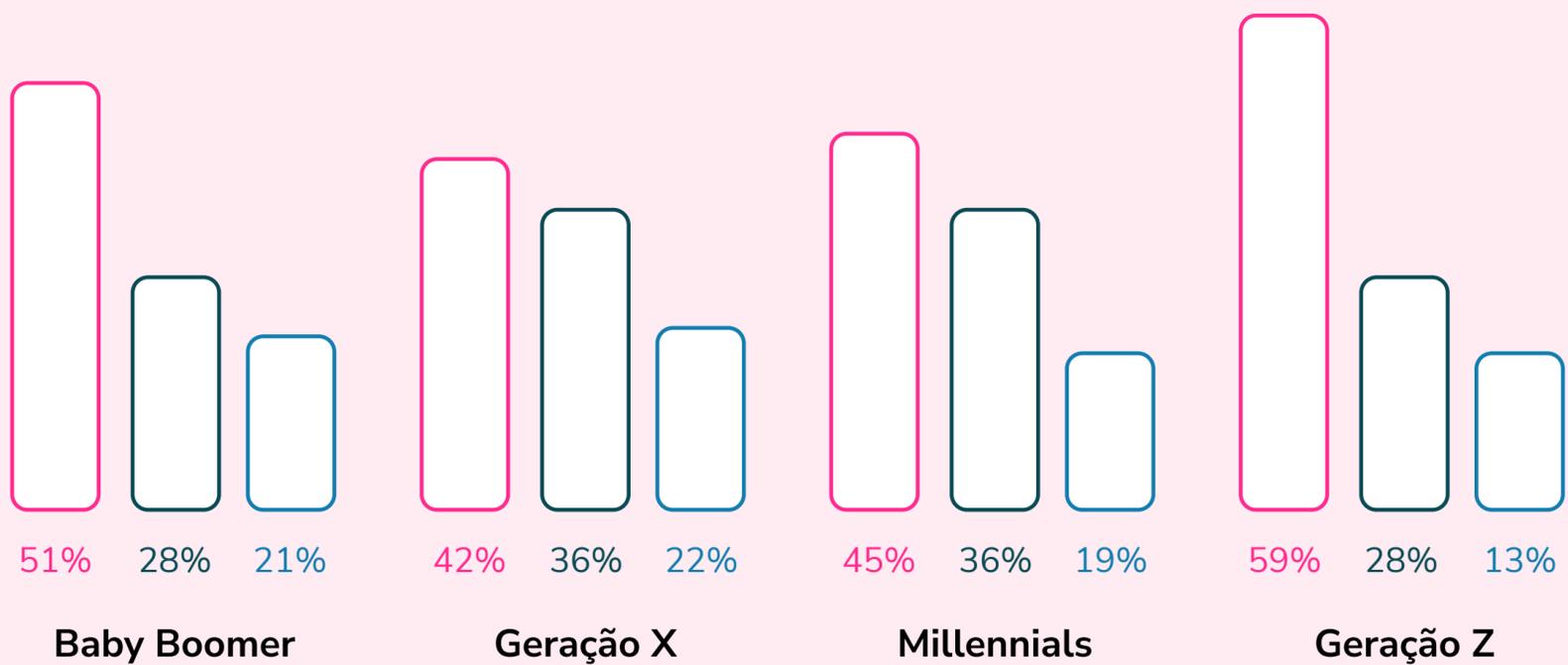
Engajamento em **oportunidade de crescimento** por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



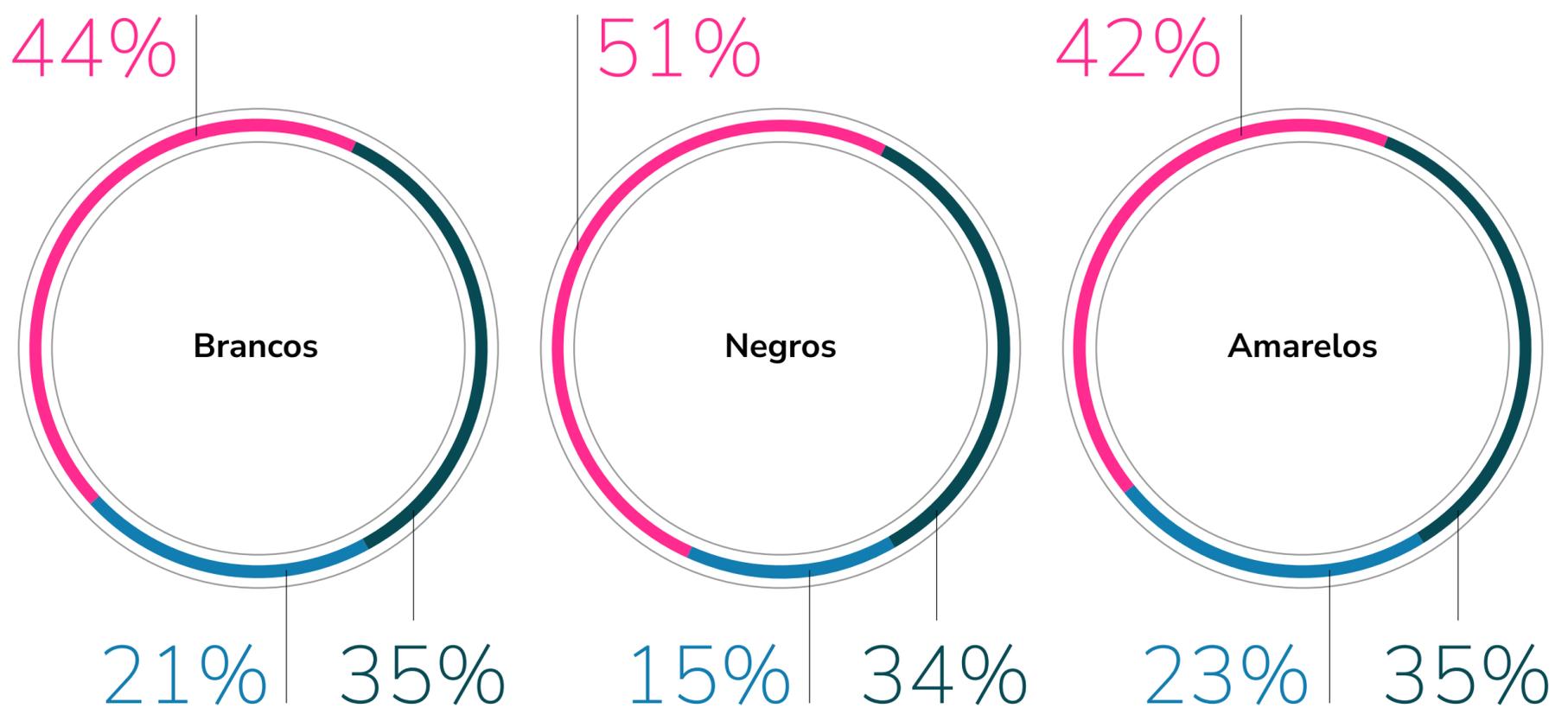
Engajamento em **oportunidade de crescimento** por geração

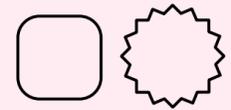
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento em **oportunidade de crescimento** por etnia

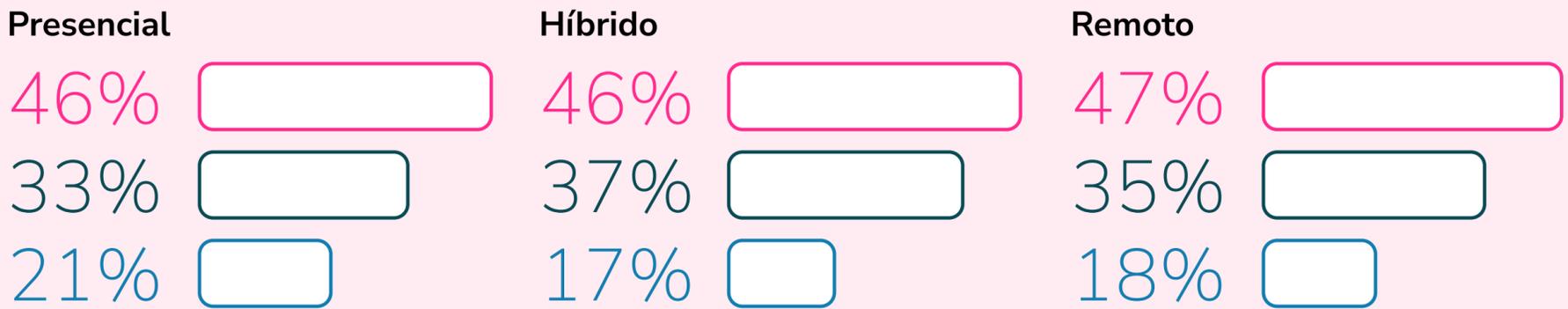
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





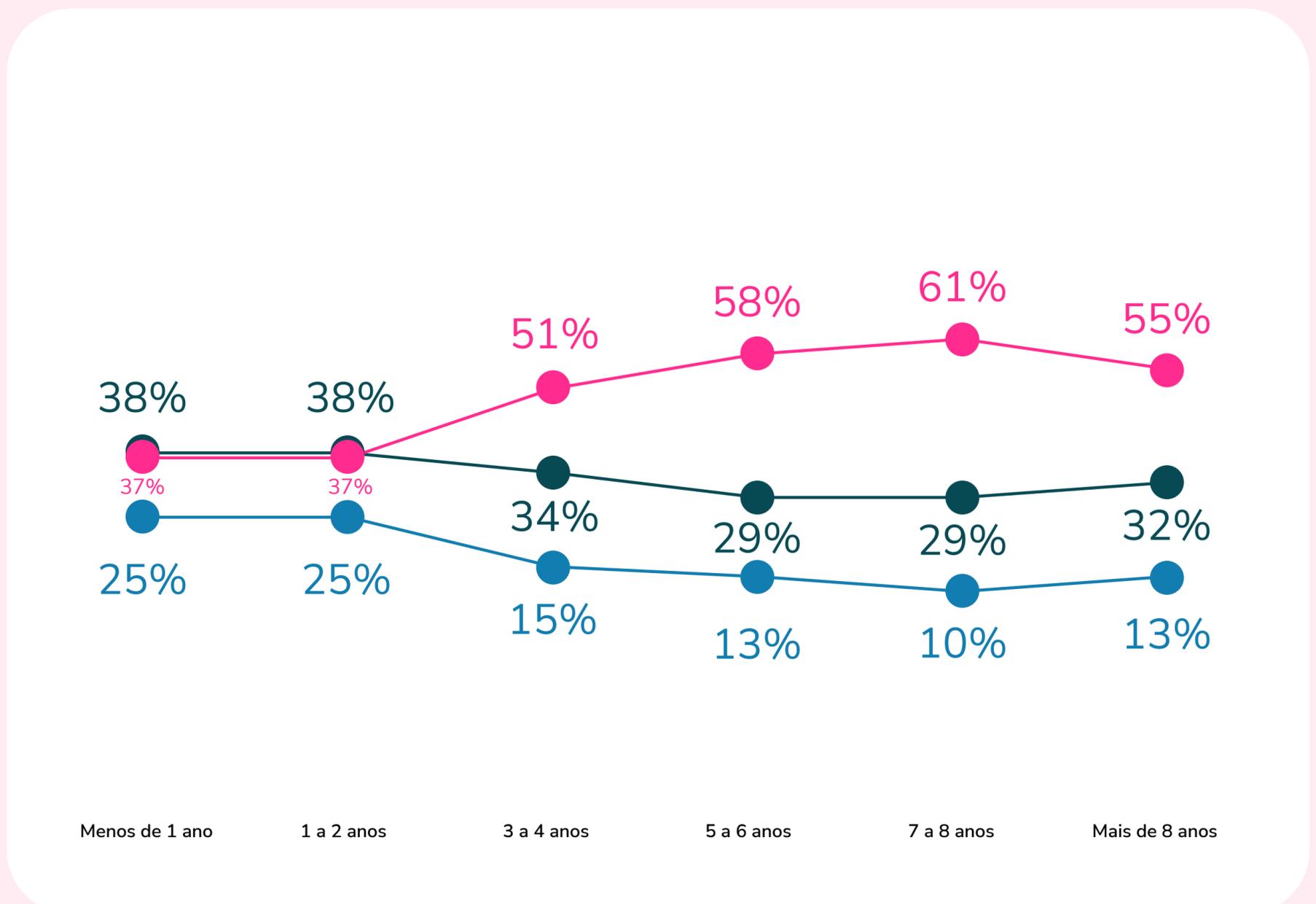
Engajamento em **oportunidade de crescimento** por modelo de trabalho

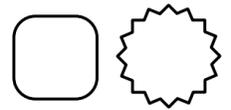
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento em **oportunidade de crescimento** por tempo de empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





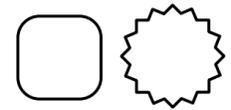
Como os profissionais avaliam os atributos de oportunidades de crescimento?

O item mobilidade interna é o pior avaliado entre todos aqueles que compõem a dimensão oportunidade de crescimento. Fora isso, ele também recebeu a **pior nota entre todos os atributos avaliados**. Das três piores notas do índice, duas estão nessa dimensão. O que acende um alerta: as organizações estão falhando ao oferecer oportunidades para que as pessoas cresçam e se movimentem.



As empresas ainda não contam com práticas de gestão que conseguem avaliar as pessoas de forma eficiente. Aliado a isso, não estão oferecendo oportunidades para desenvolver os colaboradores. Como resultado, perdem talentos e tornam seu capital humano menos competitivo. ”

Paul Ferreira, professor da FGV-EAESP



Avaliação geral dos fatores que influenciam em **oportunidade de crescimento**

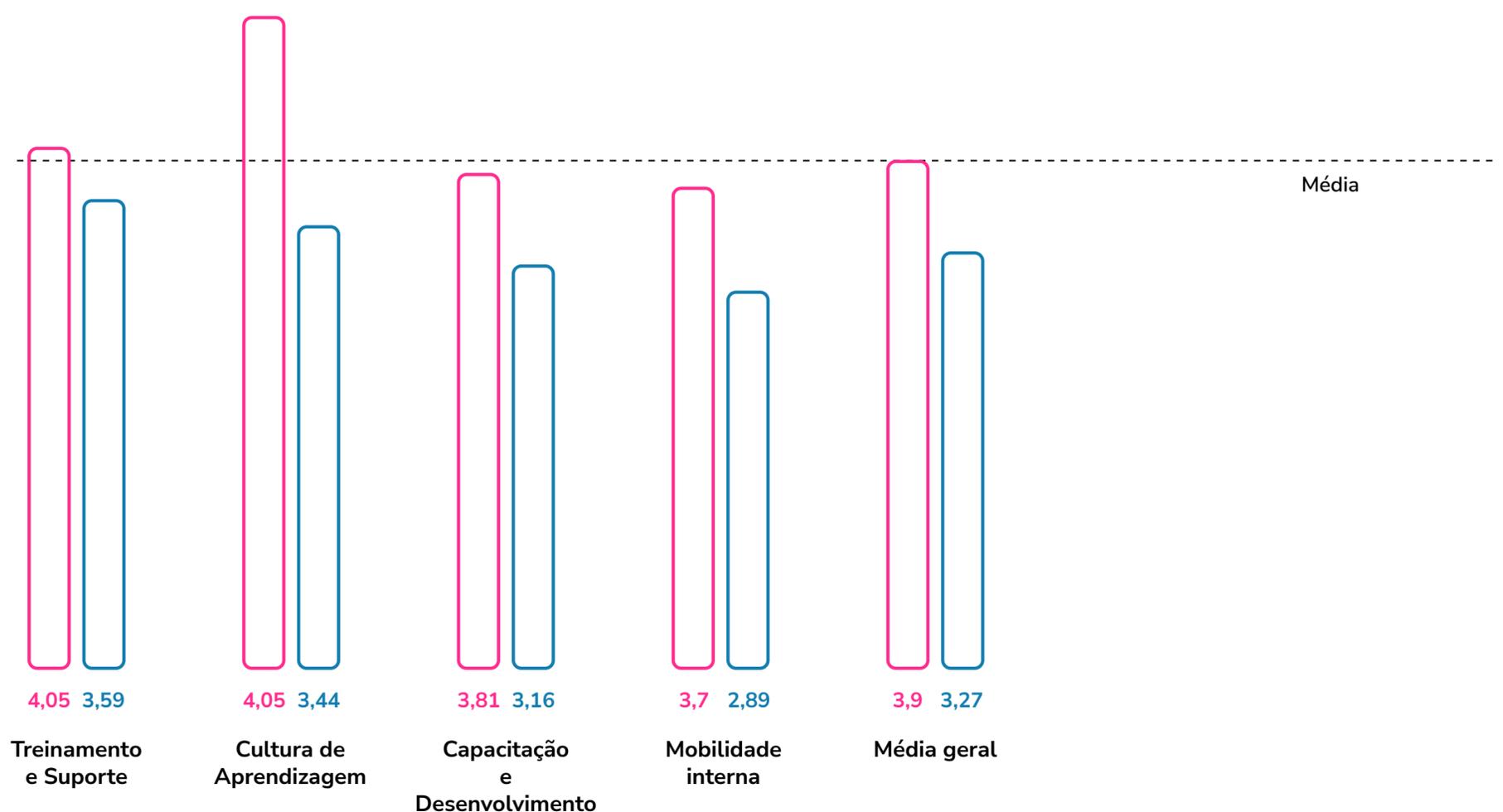
De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:



Avaliação dos fatores de **oportunidade de crescimento** entre executivos e colaboradores

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

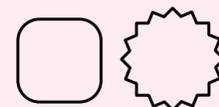
● Executivos ● Colaboradores



06

Remuneração





Remuneração: dimensão crítica, com pior avaliação entre os brasileiros

Nosso estudo descobriu que remuneração é o fator mais crítico para o engajamento no país. **Apenas 41% estão engajados em relação à remuneração, o menor percentual entre todas as seis dimensões.** Fora isso, também recebeu a pior nota entre as seis dimensões, 3,39, com a maior concordância

no estudo entre colaboradores e executivos. Para os pesquisadores, as empresas já entenderam que remuneração é um fator importante para atração de talentos. Portanto, fazem um esforço grande para oferecer salários altos ao contratar, mas deixam de lado quem já está dentro de casa.



O estudo mostra uma insatisfação generalizada com o pacote de remuneração: benefícios financeiros, por exemplo, é o item pior avaliado por executivos. O problema disso é que muitos talentos acabam enxergando que a única maneira de melhorar de vida é mudando de emprego – o que também ajuda a explicar as altas taxas de turnover que vivemos hoje. ”

Jan Christian, diretor-geral na Flash

Raio-x desta dimensão

Atributos que os respondentes avaliaram em remuneração

- ↘ **Salário adequado ao meu trabalho:** pagamento está adequado à minha posição
- ↘ **Remuneração compatível com a média do mercado:** salário adequado em relação ao praticado no mercado
- ↘ **Bônus e participação nos lucros:** satisfação em relação à remuneração relacionada ao desempenho
- ↘ **Benefícios ligados à saúde:** tais como plano de saúde, plano odontológico, auxílio academia, auxílio à saúde mental, entre outros
- ↘ **Benefícios financeiros:** tais como auxílio combustível, vale-refeição e vale-alimentação, auxílio creche/babá, entre outros.

Remuneração

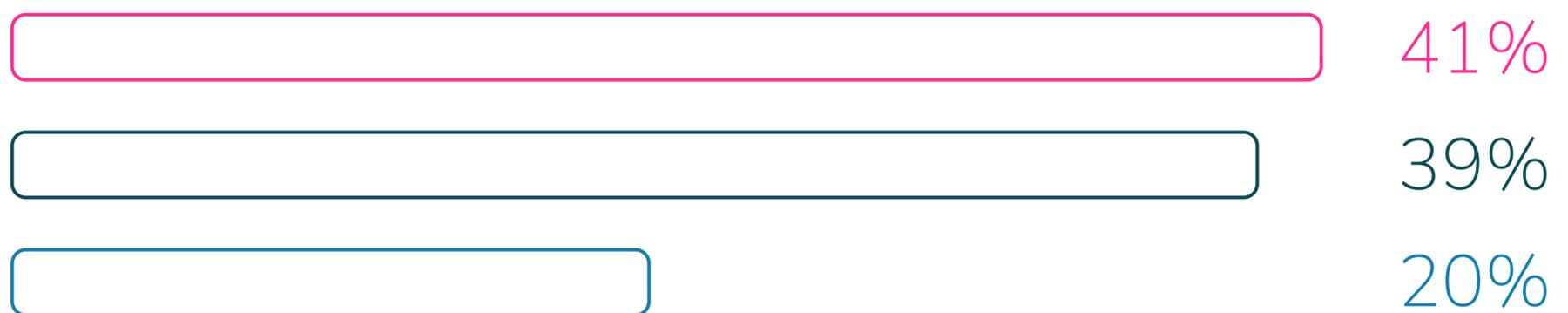
O engajamento nesta dimensão



Engajamento em remuneração por gênero

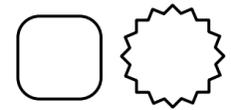
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Mulheres



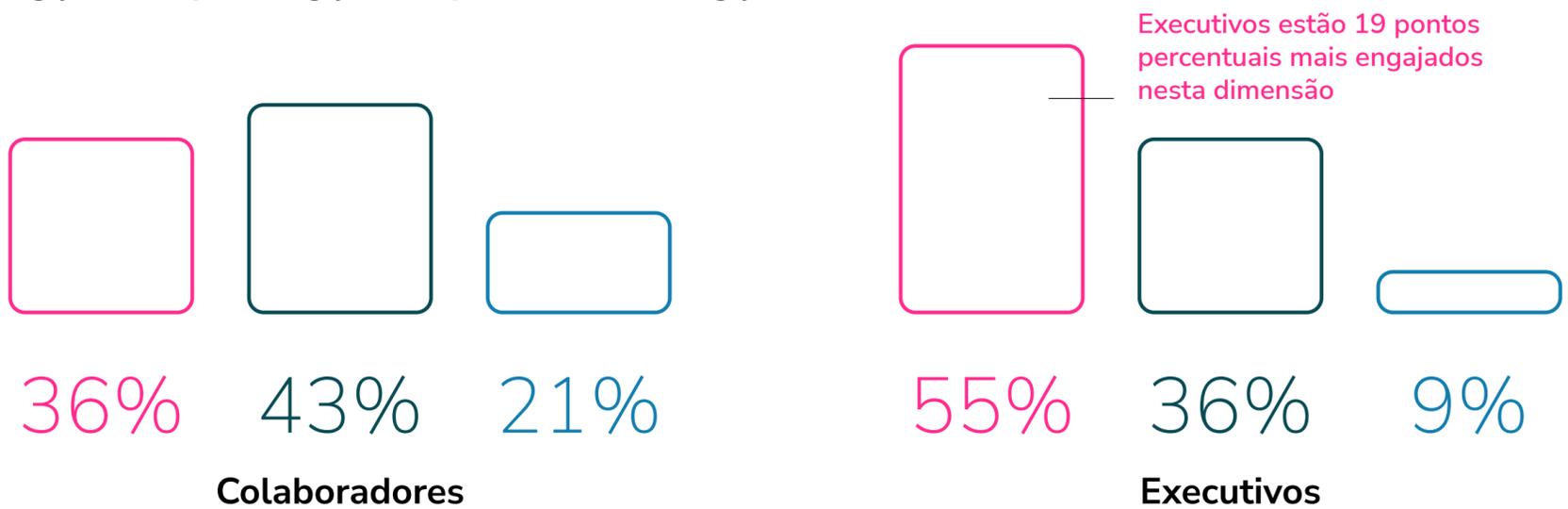
Homens





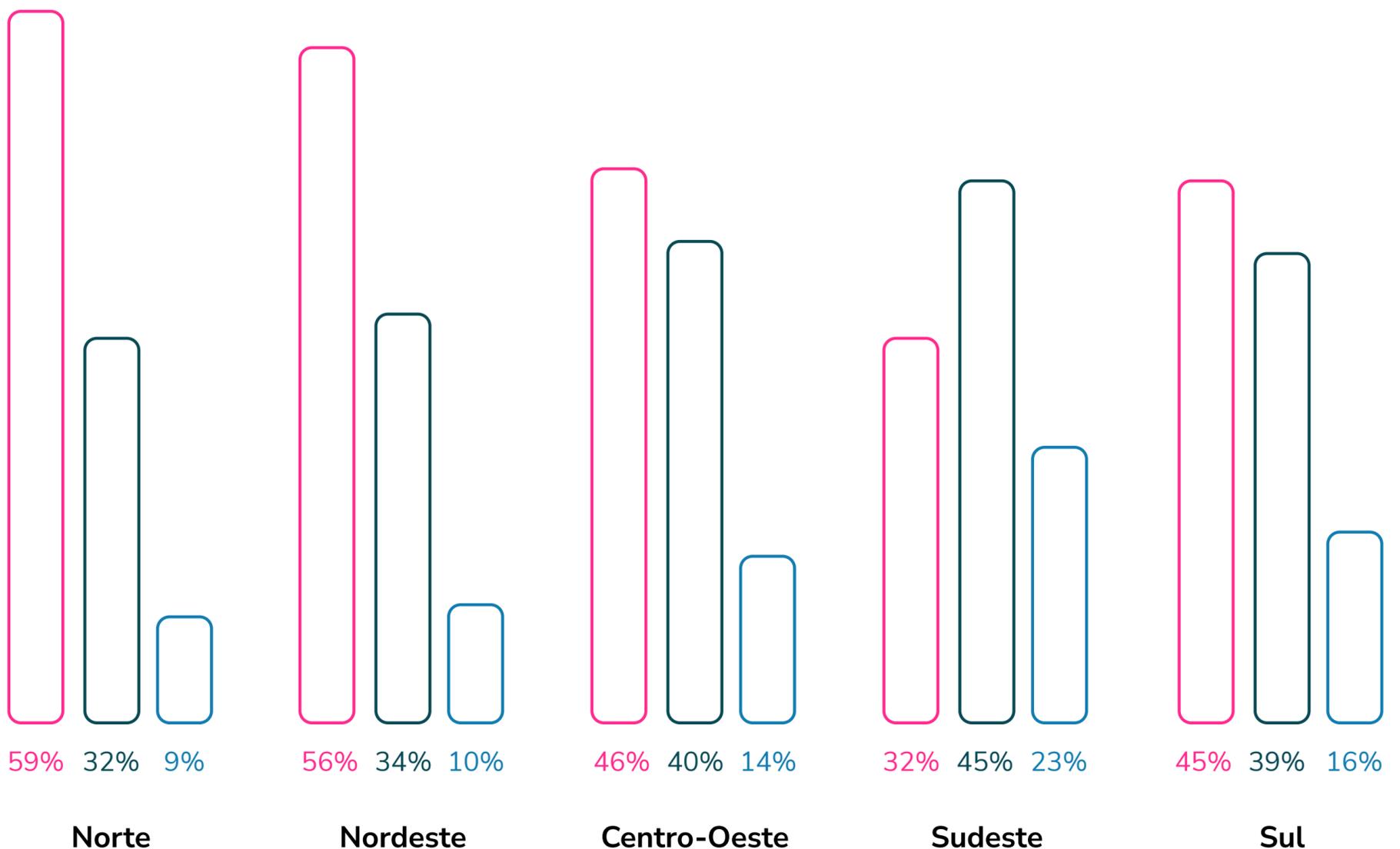
Engajamento em remuneração por nível profissional

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



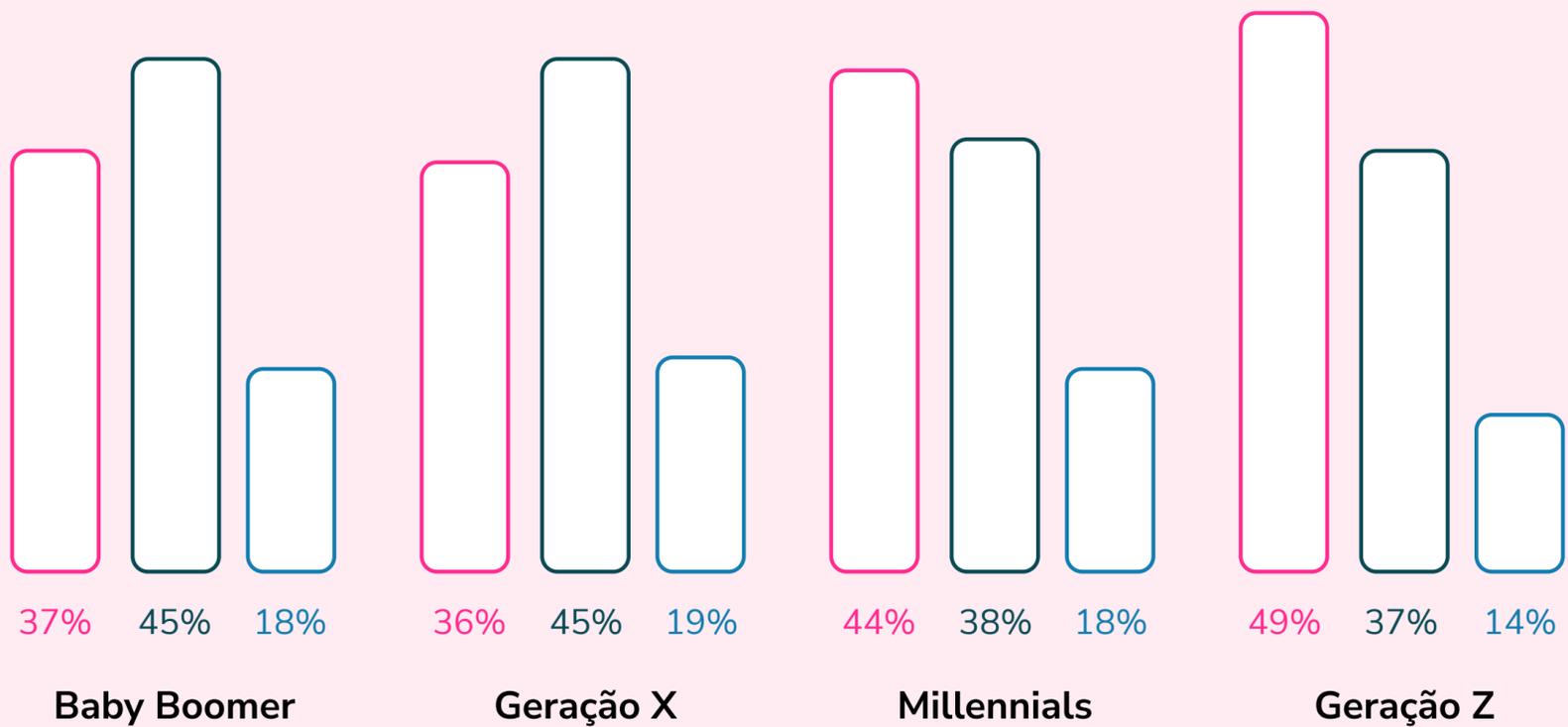
Engajamento em remuneração por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



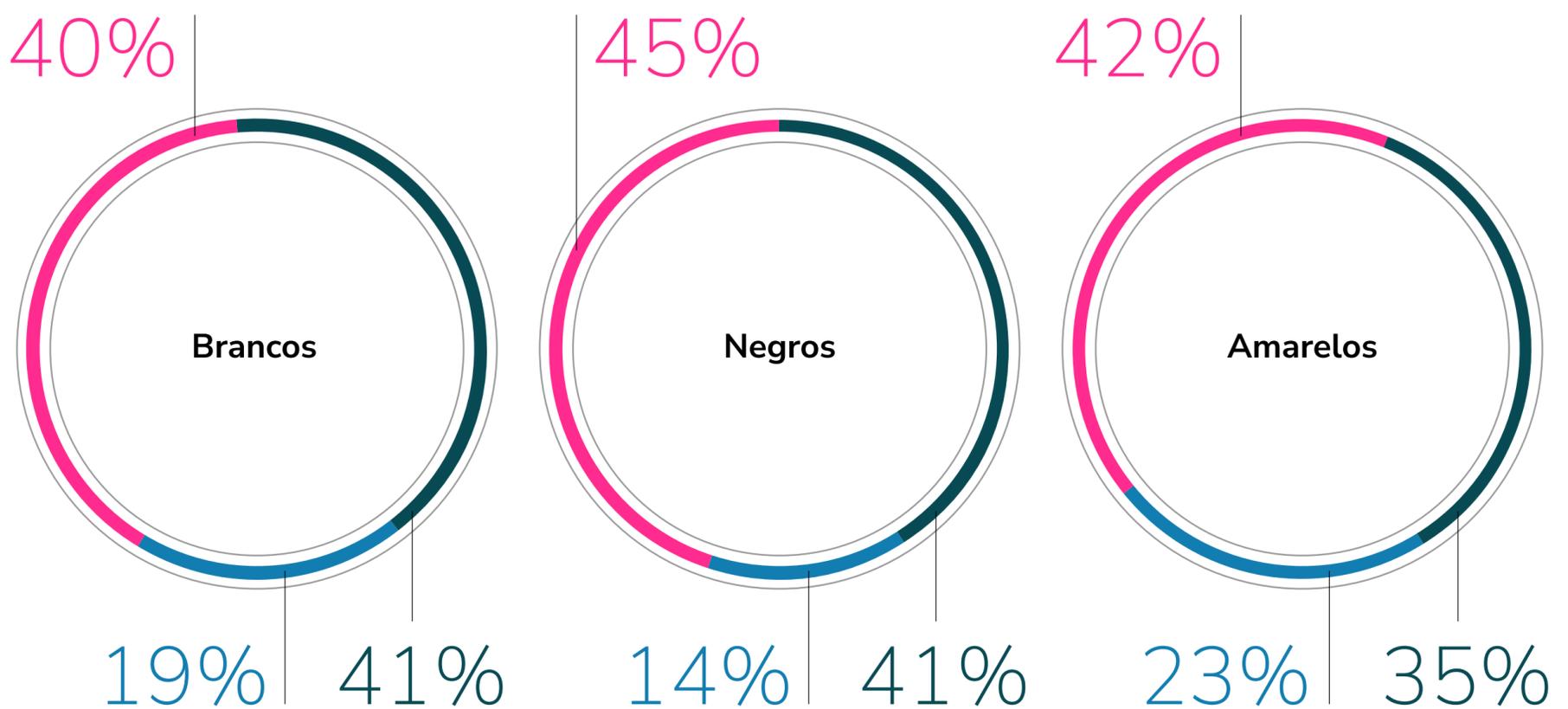
Engajamento em remuneração por geração

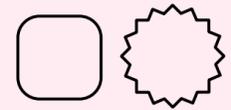
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento em remuneração por etnia

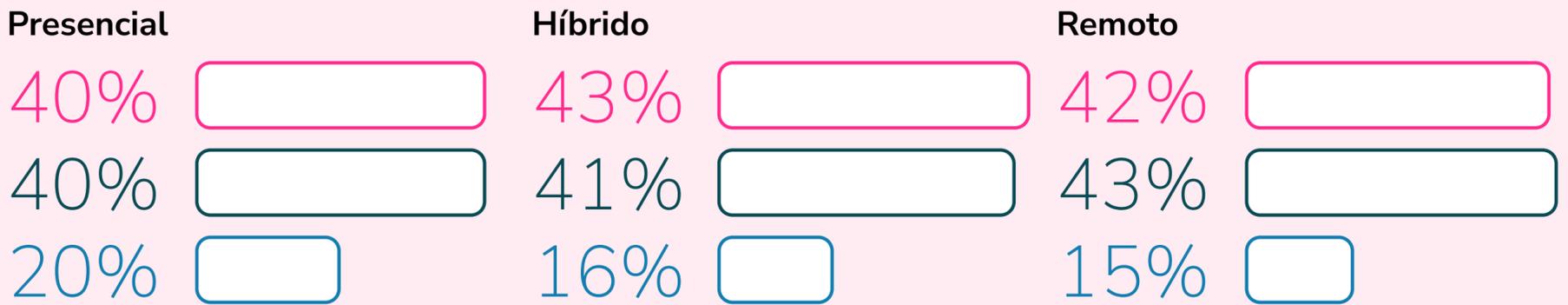
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





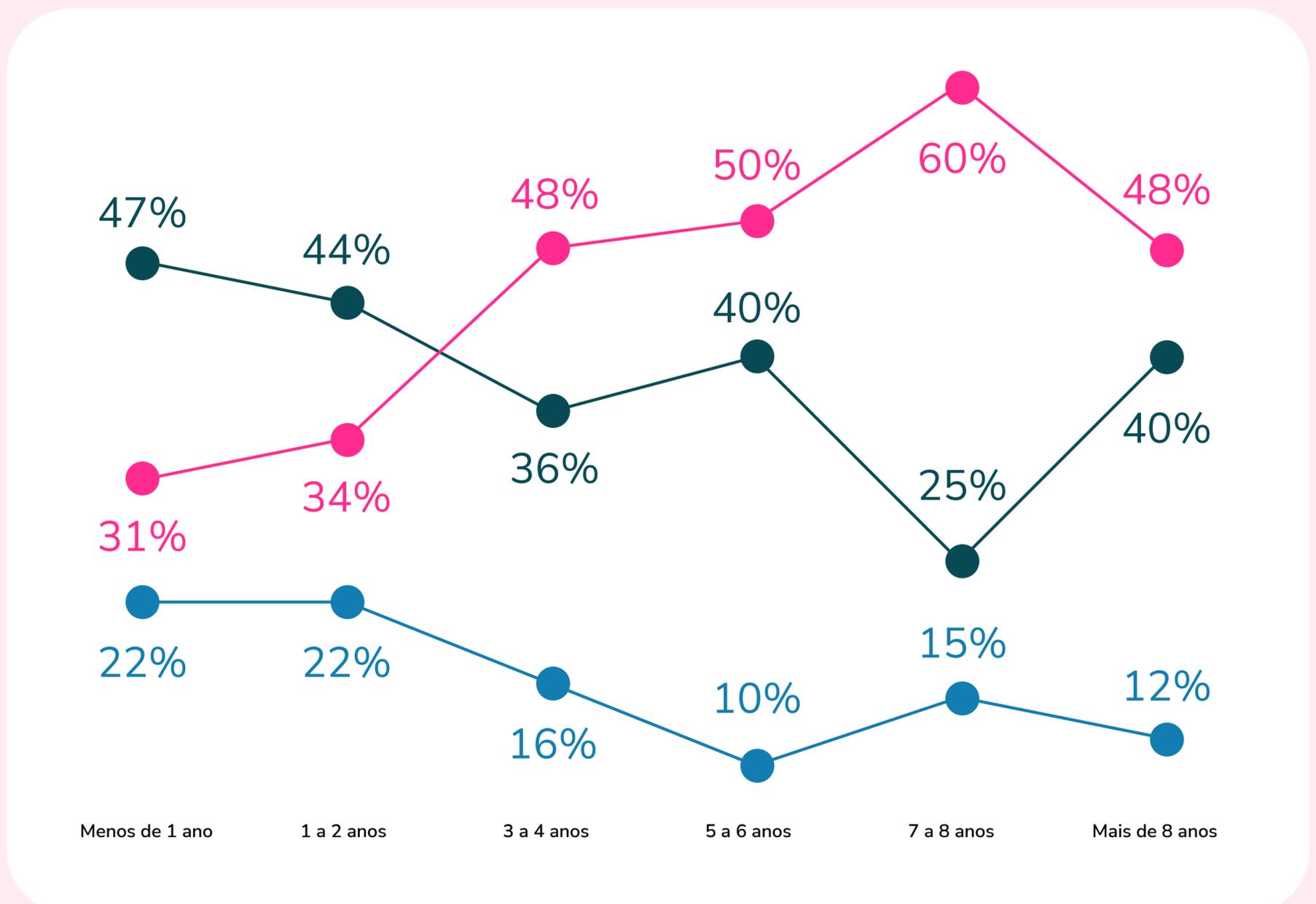
Engajamento em remuneração por modelo de trabalho

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Engajamento em remuneração por tempo de empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



Remuneração é item mais importante na escolha da vaga

Para mapear quais fatores de engajamento importam na atração de talentos, criamos um experimento no qual os participantes podiam escolher entre duas vagas. A partir dessa análise, descobrimos que se “remuneração adequada à posição” aparecer na descrição de uma das vagas, com todos os outros atributos mantidos, a chance de ser escolhida é de 100%; se “camaradagem entre os colegas” aparecer, com os outros atributos se mantendo inalterados, a chance da vaga ser escolhida é de 71%; já com “objetivos claros, simples e transparentes” a probabilidade de escolha da vaga é de 63%.



Como profissionais avaliam os atributos de remuneração?

Nesta dimensão existe uma diferença entre o item pior avaliado por colaboradores e executivos.

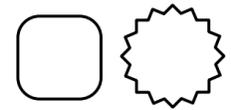
Enquanto para os funcionários o ponto mais crítico dentro de remuneração é relacionado a bônus e remuneração variável, para aqueles que ocupam cargos executivos, como diretores, superintendentes,

vice-presidentes e até mesmo CEOs, o item mais mal avaliado são os benefícios financeiros.

Em meio ao cenário econômico incerto e com a diminuição do acesso ao capital de risco, muitas companhias que empregam os profissionais do conhecimento, como as da indústria de tecnologia, diminuíram os bônus concedidos no último ano.

O que pode ajudar a entender, pelos menos parcialmente, as raízes da insatisfação de ambos os grupos.

Porém, todos os itens que compõem a dimensão remuneração merecem atenção das empresas, já que esta é a dimensão com maior potencial de impactar positivamente o engajamento.



Avaliação geral dos fatores que influenciam em remuneração

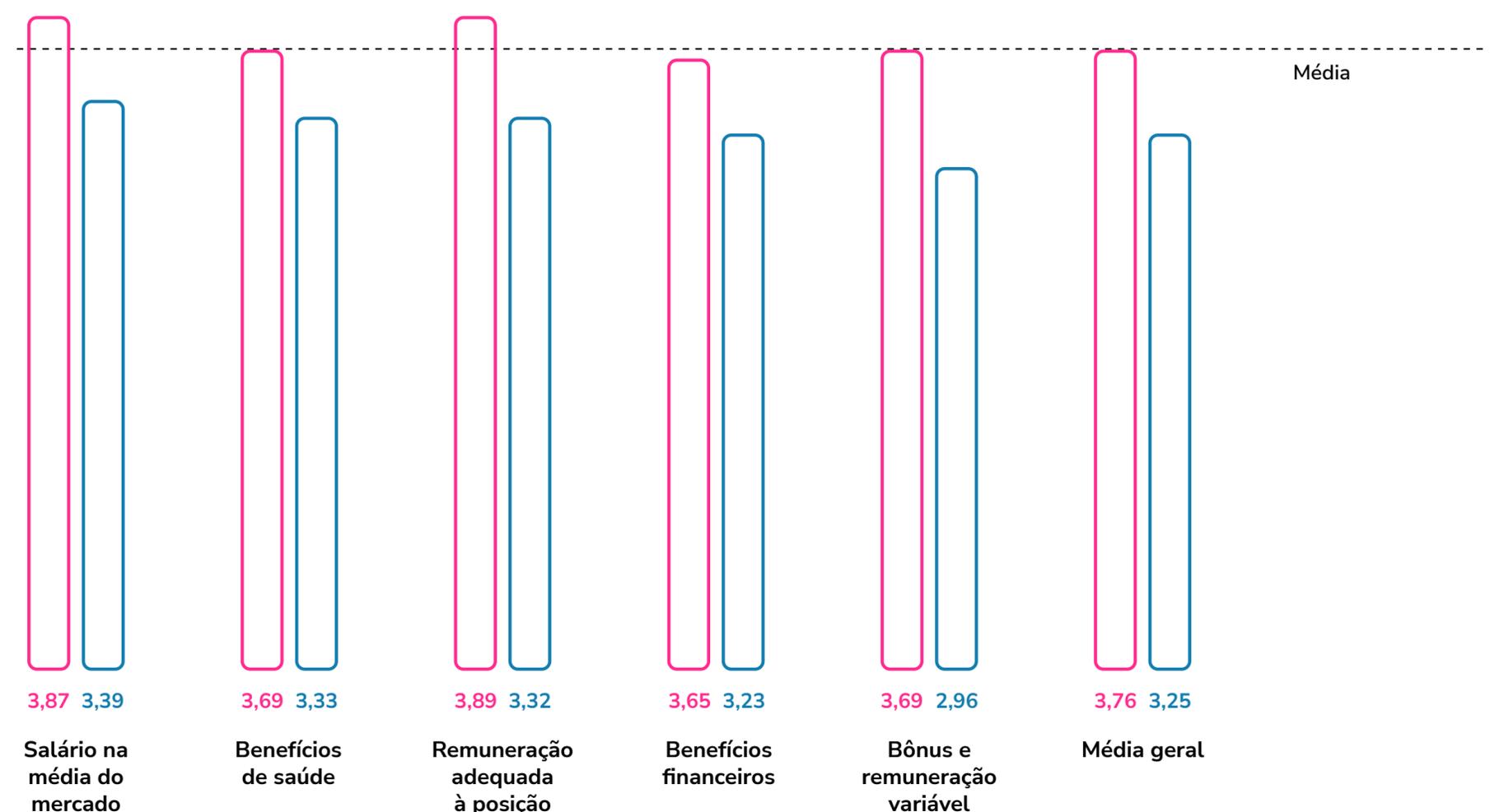
De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

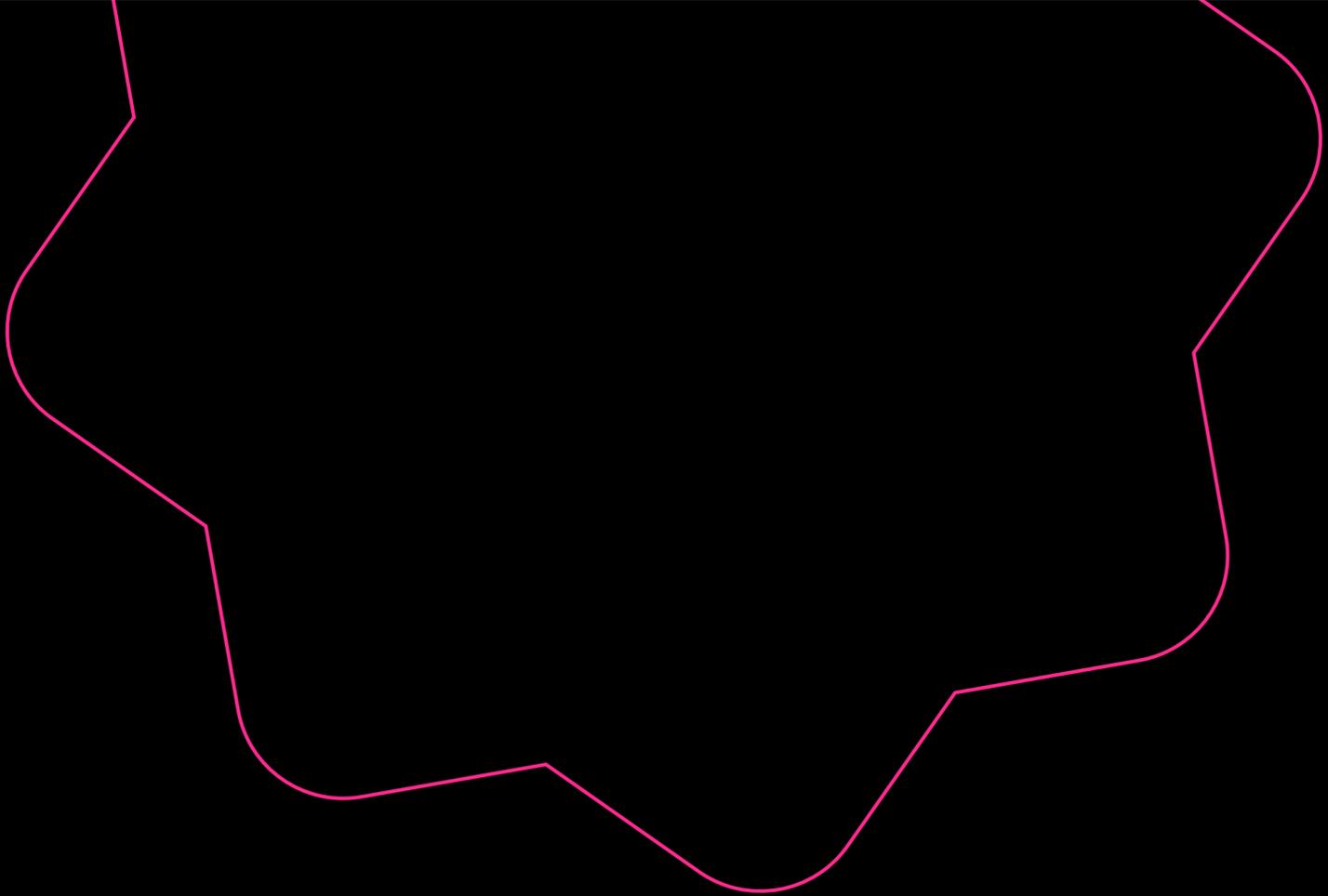


Avaliação dos fatores de remuneração entre executivos e colaboradores

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

● Executivos ● Colaboradores





Engaja S/A

Um Retrato do Engajamento de Funcionários no Brasil



flash

FGV EAESP

Talenses Group