

GUIA DOS TALENTOS

Diminua o Turnover



Feito por:
Pensecom



📞 (19) 3363-6047

🌐 pensecom.com.br



Entendendo o Conceito



O turnover refere-se à rotatividade de funcionários em uma organização, ou seja, a taxa na qual os funcionários entram e saem da empresa dentro de um determinado período de tempo.

Um alto índice de turnover pode indicar problemas como insatisfação dos funcionários, falta de oportunidades de crescimento, ambiente de trabalho negativo ou problemas de gestão. Refletir sobre o turnover envolve considerar como a empresa pode melhorar a retenção de talentos, promover um ambiente de trabalho saudável, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e criar políticas de remuneração e benefícios atrativas.

É fundamental entender as causas do turnover e implementar estratégias para mitigá-las, visando manter uma equipe engajada e produtiva.

Tipos de Turnover

Existem diferentes tipos de turnover, cada um com suas próprias características e causas. Aqui estão alguns dos principais tipos:

Voluntário:

Ocorre quando os funcionários decidem deixar a empresa por vontade própria. Isso pode acontecer por diversos motivos, como insatisfação com o trabalho, busca por novas oportunidades, conflitos com colegas ou superiores, entre outros.

Funcional:

Refere-se à rotatividade de funcionários de baixo desempenho ou que não se encaixam nas necessidades da organização. Geralmente, é visto como positivo, pois permite que a empresa substitua esses funcionários por outros mais adequados.

Involuntário:

Nesse caso, a saída dos funcionários é a causada pela empresa, seja por meio de demissões, redução de pessoal, ou outras razões fora do controle do funcionário. Isso pode acontecer devido a reestruturações organizacionais, desempenho insatisfatório ou falta de adaptação a cultura da empresa.

Dysfunctional:

É o tipo de turnover que causa impacto negativo na organização, ocorrendo quando funcionários talentosos e de alto desempenho deixam a empresa. Isso pode ser resultado de problemas de gestão, cultura organizacional tóxica, falta de reconhecimento ou oportunidades de crescimento.

Entender os diferentes tipos de turnover é essencial para desenvolver **estratégias eficazes** de retenção de talentos e melhorar o ambiente de trabalho, visando reduzir os índices de rotatividade e manter uma equipe engajada e produtiva.

Em 2023, o Brasil teve um aumento de **56% no turnover**, o que o torna o país com o maior índice de turnover do mundo.

Refletindo sobre os dados estatísticos

O fenômeno do turnover pode ser influenciado por uma variedade de fatores, incluindo diferenças regionais, setoriais, etárias e geracionais. Aqui estão algumas reflexões sobre essas variações:

1. Diferenças regionais:

As taxas de turnover podem variar significativamente de uma região para outra devido a diferenças culturais, econômicas e de mercado de trabalho. Por exemplo, em regiões com alta demanda por determinadas habilidades, pode haver uma competição maior por talentos, resultando em taxas de turnover mais altas.

2. Ramo da empresa:

Setores diferentes podem enfrentar desafios únicos em relação ao turnover. Por exemplo, empresas de tecnologia podem enfrentar taxas de turnover mais altas devido à natureza dinâmica e competitiva do setor, enquanto empresas de serviços públicos podem ter taxas de turnover mais baixas devido à estabilidade do emprego.

3. Faixa etária:

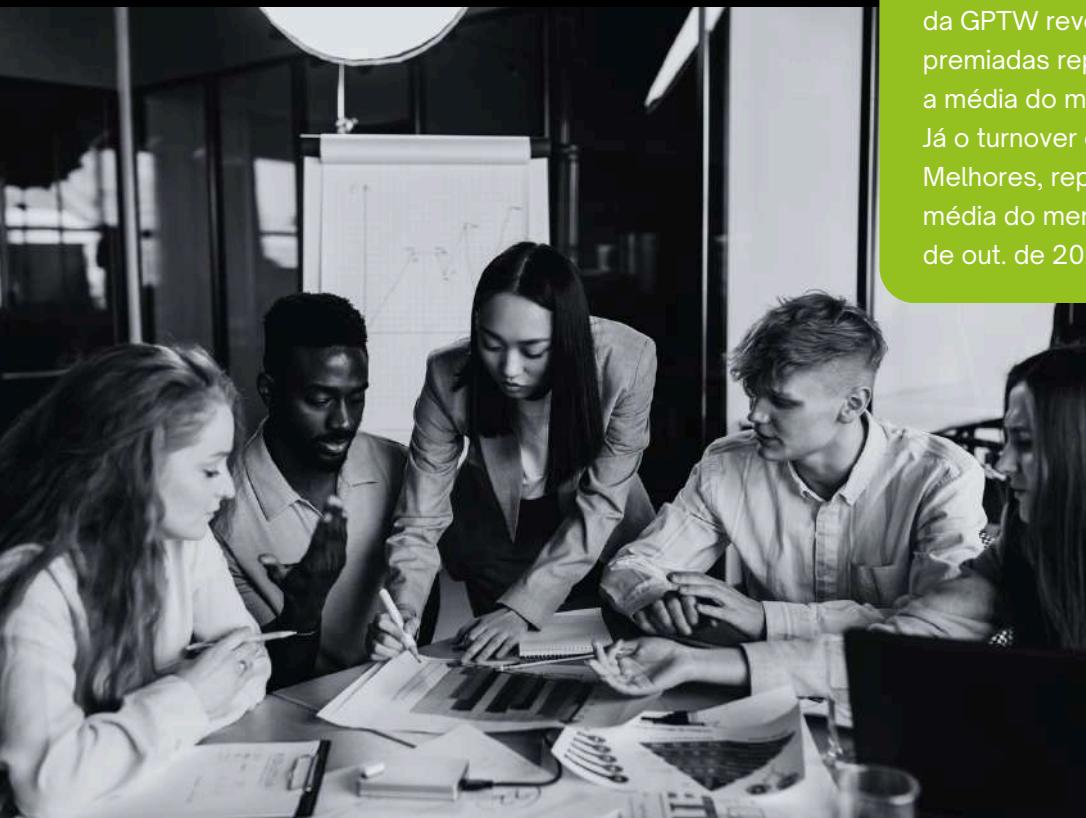
Diferentes faixas etárias podem ter motivações e prioridades diferentes em relação ao trabalho e à carreira. Por exemplo, os millennials podem valorizar mais o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e estar mais dispostos a mudar de emprego em busca de oportunidades de crescimento, enquanto os baby boomers podem preferir estabilidade e segurança no emprego.

4. Diferença geracional:

As diferentes gerações no local de trabalho podem ter expectativas distintas em relação ao trabalho, comunicação e reconhecimento. Compreender essas diferenças e adaptar as políticas de gestão de talentos pode ajudar a minimizar o turnover. Por exemplo, oferecer programas de desenvolvimento de liderança específicos para cada geração pode ajudar a reter talentos e promover a continuidade organizacional.

Essas variações destacam a importância de uma abordagem personalizada e estratégica para lidar com o turnover, levando em consideração as características únicas de cada região, setor, faixa etária e geração.

Ao reconhecer e responder às necessidades e motivações dos funcionários, as empresas podem melhorar a retenção de talentos e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e sustentável.



Dados de Turnover em 2023. O estudo da GPTW revela que o turnover das premiadas representa 28%, enquanto a média do mercado sobe para 56%. Já o turnover espontâneo, nas 150 Melhores, representa 8% enquanto a média do mercado sobe para 48%.¹⁸ de out. de 2023

Como reter talentos

Evitar a perda de talento requer um esforço contínuo por parte da organização para criar um ambiente de trabalho que seja atrativo, estimulante e que reconheça e valorize os talentos dos seus colaboradores. Aqui estão algumas estratégias que podem ajudar:

1. Crie uma cultura organizacional forte:

Estabeleça valores claros, promova a transparência, e crie um ambiente inclusivo e colaborativo onde os funcionários se sintam valorizados e engajados.

3. Reconheça e recompense o desempenho:

Implemente programas de reconhecimento que valorizem as contribuições dos funcionários, ofereça feedback regular e justo e forneça recompensas, como aumentos salariais, promoções ou benefícios adicionais.

5. Equilibre vida pessoal e profissional:

Ofereça flexibilidade no horário de trabalho, políticas de trabalho remoto, e benefícios que ajudem os funcionários a equilibrar suas responsabilidades pessoais e profissionais.

2. Ofereça oportunidades de desenvolvimento profissional:

Proporcione treinamentos, programas de capacitação, mentoria e planos de carreira para que os funcionários possam crescer e desenvolver suas habilidades dentro da empresa.

4. Mantenha comunicação aberta:

Encoraje o diálogo aberto e honesto entre os funcionários e a liderança, esteja disponível para ouvir preocupações e sugestões, e promova uma cultura de feedback construtivo.

6. Promova um ambiente saudável e inclusivo:

Combata o assédio, a discriminação e qualquer forma de comportamento tóxico no ambiente de trabalho, promovendo a diversidade e a inclusão.

7. Conduza pesquisas de clima organizacional:

Realize regularmente pesquisas para avaliar o nível de satisfação dos funcionários e identificar áreas de melhoria na cultura e no ambiente de trabalho.

Ao implementar essas estratégias, as empresas podem reduzir a perda de talento e criar um ambiente onde os funcionários sintam-se motivados, engajados e valorizados, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

Calculando o Turnover

O cálculo do turnover é relativamente simples e envolve duas etapas:



1. Determinar o número médio de funcionários durante o período: Some o número total de funcionários no início e no final do período e divida por 2 para obter a média de funcionários durante o período.

2. Calcular a taxa de turnover: Divida o número de funcionários que deixaram a empresa durante o período pelo número médio de funcionários e multiplique por 100 para obter a taxa de turnover em percentagem.

A fórmula geral para calcular o turnover é:

$$\begin{aligned} &[(\text{nº admitidos} + \text{nº demitidos}) \div 2] \\ &\div \text{número total de colaboradores} \end{aligned}$$



Por exemplo, se uma empresa tinha 150 funcionários no início do ano e 170 funcionários no final do ano, e durante o ano 30 funcionários deixaram a empresa, o cálculo do turnover seria:

$$\begin{aligned} \text{Número médio de funcionários} &= (150 + 170) / 2 \\ &= 320 / 2 = 160 \end{aligned}$$

$$\text{Turnover} = (30 / 160) \times 100\% \approx 18,75\%$$

Isso significa que a empresa teve uma taxa de turnover de aproximadamente **18,75%** durante o período considerado. Essa métrica ajuda a empresa a entender a rotatividade de sua força de trabalho e identificar áreas de preocupação ou oportunidades de melhoria na gestão de talentos.

É fato, é importante reconhecer que o objetivo **não é necessariamente alcançar uma retenção de 100% dos funcionários**, mas sim **aumentar a longevidade e o ciclo de vida dos funcionários dentro da empresa**. Uma rotatividade moderada pode ser saudável para trazer novas ideias, perspectivas e habilidades para a organização, além de permitir que os funcionários busquem novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Ao focar em aumentar o ciclo de vida dos funcionários na empresa, as organizações podem investir em programas de **integração eficazes**, oferecer **oportunidades de desenvolvimento contínuo**, criar um ambiente de trabalho **positivo e recompensador**, e estabelecer políticas de **reconhecimento e recompensa** que incentivem os funcionários a permanecerem na empresa a longo prazo.

Essa abordagem reconhece a importância de equilibrar a retenção de talentos com a necessidade de inovação e renovação dentro da organização, buscando criar um ambiente onde os funcionários sintam-se valorizados, engajados e motivados a contribuir para o sucesso da empresa ao longo do tempo.

Consequências de uma alta taxa de rotatividade



O turnover pode ter várias consequências negativas para as empresas, incluindo:

- 1. Custo financeiro:** O processo de contratação e treinamento de novos funcionários pode ser caro, especialmente se o turnover for alto. Os custos incluem anúncios de emprego, recrutamento, entrevistas, treinamento inicial e tempo de produtividade perdido enquanto os novos funcionários se adaptam ao trabalho.
- 2. Perda de produtividade:** Quando os funcionários saem, a empresa pode experimentar uma redução temporária na produtividade, pois os novos contratados precisam de tempo para se familiarizar com suas funções e se integrar à equipe.
- 3. Impacto na moral da equipe:** O turnover frequente pode afetar negativamente a moral da equipe, causando incerteza e ansiedade entre os funcionários restantes, especialmente se eles perceberem que os colegas estão saindo devido a problemas na empresa.



5. Dificuldade em reter talentos: Um alto índice de turnover pode criar uma reputação negativa para a empresa, tornando mais difícil atrair e reter talentos qualificados no futuro.

6. Interrupção nos relacionamentos com clientes: Se os funcionários que deixam a empresa têm relacionamentos estabelecidos com os clientes, sua saída pode levar a uma interrupção nos negócios e na confiança do cliente.

É importante que as organizações adotem medidas para reduzir o turnover e promover a retenção de talentos a longo prazo.



Principais causas do Turnover

Entender as causas do turnover é fundamental para que as empresas possam implementar estratégias eficazes de retenção de talentos e criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados, engajados e motivados a permanecer na empresa a longo prazo.

As principais causas do turnover, ou rotatividade de funcionários, podem variar dependendo da empresa, da indústria e de outros fatores específicos. No entanto, algumas causas comuns incluem:



1. Insatisfação com o trabalho:

Quando os funcionários não estão satisfeitos com suas funções, ambiente de trabalho, cultura organizacional, salário ou benefícios, eles são mais propensos a procurar oportunidades em outras empresas.

2. Falta de oportunidades de crescimento:

Se os funcionários sentem que não têm oportunidades de avanço na empresa, seja em termos de promoções, desenvolvimento profissional ou novos desafios, eles podem buscar emprego em outro lugar.

3. Má gestão:

Uma gestão inadequada pode levar a problemas como falta de comunicação, favoritismo, falta de reconhecimento, falta de apoio e feedback inadequado, o que pode resultar em baixa moral e aumento do turnover.

4. Cultura organizacional tóxica:

Ambientes de trabalho negativos, onde prevalecem o assédio, a discriminação, a falta de respeito ou a falta de trabalho em equipe, podem levar os funcionários a procurar emprego em empresas com culturas mais saudáveis.

5. Condições de trabalho inadequadas:

Isso pode incluir longas horas de trabalho, falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, condições de trabalho inseguras ou desconfortáveis e falta de apoio para lidar com o estresse ou problemas pessoais.

6. Conflitos interpessoais:

Relações tensas ou conflitos não resolvidos com colegas de trabalho, supervisores ou membros da equipe podem levar os funcionários a deixar a empresa em busca de um ambiente de trabalho mais harmonioso.

7. Oferta de oportunidades externas:

Às vezes, o turnover pode ser impulsionado por fatores externos, como o surgimento de oportunidades melhores em outras empresas, mudanças na indústria ou na economia, ou a decisão de mudar de localização geográfica.



Tecnologia, análise de dados e turnover

A tecnologia na área de dados tem desempenhado um papel cada vez mais importante no entendimento e na gestão do turnover nas organizações. Com o avanço das ferramentas de análise de dados e inteligência artificial, as empresas podem agora coletar, analisar e interpretar uma ampla gama de informações relacionadas aos seus funcionários, permitindo uma abordagem mais proativa e estratégica para lidar com o turnover.

Essa revolução tecnológica trouxe consigo uma série de benefícios significativos na compreensão e na mitigação do turnover. Por meio da análise de dados, as empresas podem identificar padrões e tendências relacionadas à rotatividade de funcionários, permitindo uma melhor compreensão das principais causas e fatores que contribuem para o turnover em diferentes departamentos, níveis hierárquicos e grupos demográficos.

Além disso, as ferramentas de análise de dados podem ajudar as empresas a prever e antecipar o turnover, identificando sinais de alerta precoce e intervindo antes que os funcionários decidam deixar a empresa. Isso pode incluir a identificação de funcionários com baixo engajamento ou insatisfação, o monitoramento de padrões de absenteísmo e rotatividade em determinadas equipes ou áreas, e a avaliação do impacto de iniciativas de recursos humanos e políticas organizacionais na retenção de talentos.

Outra aplicação importante da tecnologia na área de dados é a personalização das estratégias de retenção de talentos. Com base em insights obtidos por meio da análise de dados, as empresas podem desenvolver abordagens mais direcionadas e eficazes para engajar e motivar os funcionários, oferecendo benefícios e oportunidades de desenvolvimento que atendam às necessidades individuais de cada colaborador.



No entanto, é importante ressaltar que a tecnologia na área de dados não substitui o papel fundamental da liderança e da cultura organizacional na gestão do turnover. Embora as ferramentas de análise de dados possam fornecer informações valiosas, cabe aos líderes da empresa criar um ambiente de trabalho positivo, promover uma cultura de reconhecimento e desenvolvimento, e estabelecer relacionamentos sólidos com os funcionários para garantir a retenção de talentos a longo prazo.

A tecnologia na área de dados está desempenhando um papel cada vez mais crucial na compreensão e na gestão do turnover nas organizações, permitindo uma abordagem mais estratégica e proativa para reter talentos e promover o crescimento sustentável das empresas.



Analizando os dados

A análise de dados em relação ao turnover, pode abranger uma variedade de abordagens e técnicas, dependendo dos objetivos e das necessidades específicas da empresa. Alguns dos tipos de análises de dados comuns relacionados ao turnover incluem:

1. Análise descritiva: Esta forma de análise envolve a descrição e a summarização dos dados relacionados ao turnover, como taxas de rotatividade ao longo do tempo, categorias de funcionários mais propensas a deixar a empresa e principais razões para a saída dos funcionários.



2. Análise preditiva: A análise preditiva utiliza técnicas estatísticas e algoritmos de machine learning para prever padrões futuros de turnover com base em dados históricos. Isso pode ajudar as empresas a identificar os funcionários com maior risco de deixar a empresa e tomar medidas proativas para retê-los.

3. Análise de segmentação: Esta análise divide a força de trabalho em diferentes segmentos ou grupos com base em características específicas, como departamento, cargo, idade, tempo de serviço, desempenho, entre outros. Isso permite uma compreensão mais granular dos padrões de turnover em toda a organização.

4. Análise de correlação: A análise de correlação examina a relação entre diferentes variáveis e o turnover, identificando quais fatores estão mais fortemente associados à rotatividade de funcionários. Isso pode ajudar as empresas a entender melhor as causas subjacentes do turnover e a desenvolver estratégias de retenção mais eficazes.

5. Análise de redes sociais: Esta análise examina as interações e conexões entre os funcionários em uma organização para identificar padrões de influência e colaboração que possam afetar o turnover. Isso pode incluir a análise de redes sociais internas, como e-mails, mensagens instantâneas e redes sociais corporativas.

6. Análise de texto: Esta forma de análise extrai insights de dados não estruturados, como pesquisas de saída, feedback dos funcionários e revisões de desempenho, para entender melhor as percepções e experiências dos funcionários em relação à empresa e ao ambiente de trabalho.

Esses são apenas alguns exemplos dos tipos de análises de dados que podem ser aplicados em relação ao turnover, ou Ternuvia, para ajudar as empresas a entender e gerenciar melhor a rotatividade de funcionários. A escolha da abordagem certa dependerá dos objetivos específicos da empresa e da disponibilidade de dados relevantes.



RH estratégico e a era do People Analytics

Treinar o departamento de Recursos Humanos (RH) para utilizar People Analytics pode ser especialmente relevante no contexto da gestão do turnover. Aqui está como o treinamento em análise de dados e o desenvolvimento de habilidades estratégicas no RH podem estar diretamente ligados à redução do turnover:

1. Identificação de padrões de turnover: Com o treinamento em análise de dados, o RH pode identificar padrões e tendências relacionados ao turnover dentro da organização. Isso inclui entender quais departamentos, cargos ou grupos demográficos têm as taxas mais altas de rotatividade, bem como identificar os principais motivos que levam os funcionários a deixar a empresa.

2. Previsão e antecipação do turnover: Usando técnicas de análise preditiva, o RH pode prever padrões futuros de turnover com base em dados históricos. Isso permite que a empresa antecipe e tome medidas proativas para reter talentos, identificando funcionários com maior probabilidade de deixar a empresa e implementando estratégias de engajamento e retenção direcionadas.

3. Avaliação do impacto das iniciativas de RH: Ao analisar dados relacionados a iniciativas de recursos humanos, como programas de desenvolvimento de talentos, políticas de reconhecimento e benefícios, o RH pode avaliar o impacto dessas iniciativas na redução do turnover e fazer ajustes conforme necessário para melhorar sua eficácia.

4. Identificação de fatores de retenção: Por meio da análise de correlação, o RH pode identificar os fatores que têm maior impacto na retenção de talentos. Isso inclui entender quais aspectos do trabalho, cultura organizacional ou ambiente de trabalho são mais importantes para os funcionários e garantir que esses fatores sejam enfatizados e fortalecidos.

5. Desenvolvimento de estratégias de retenção personalizadas: Com uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o turnover, o RH pode desenvolver estratégias de retenção mais eficazes e personalizadas para atender às necessidades individuais dos funcionários. Isso pode incluir programas de desenvolvimento de carreira, oportunidades de aprendizado e crescimento, políticas de trabalho flexíveis e programas de reconhecimento e recompensa.

O treinamento em análise de dados e o desenvolvimento de habilidades estratégicas no RH podem ser ferramentas poderosas para reduzir o turnover, permitindo que as empresas compreendam melhor as causas do turnover, prevejam padrões futuros e implementem estratégias eficazes de retenção de talentos.



Employer Experience

Employee Experience (experiência do funcionário), desempenha um papel fundamental na retenção de talentos e no futuro do departamento de Recursos Humanos (RH). Ao priorizar uma experiência positiva para os funcionários em todas as etapas de sua jornada na empresa, desde o recrutamento até o desenvolvimento profissional, é possível aumentar o engajamento, a satisfação e, consequentemente, a retenção de talentos.



Ao alinhar o Employee Experience com o futuro do RH, as organizações podem utilizar dados e análises para entender melhor as necessidades e expectativas dos funcionários, identificar áreas de oportunidade e implementar estratégias eficazes de retenção. Isso inclui o uso de análise de dados para prever padrões de turnover, identificar fatores de retenção e desenvolver abordagens personalizadas para melhorar a experiência do funcionário.

É importante reconhecer que o turnover, quando equilibrado, pode ser uma parte natural do ciclo de vida de uma organização. Um certo nível de rotatividade pode trazer novas ideias, perspectivas e habilidades para a empresa, além de permitir que os funcionários busquem novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. No entanto, o turnover excessivo pode ter consequências negativas, como custos financeiros, perda de produtividade e impacto na moral da equipe.



Portanto, a manutenção de uma experiência positiva para os funcionários e a gestão eficaz do turnover são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade da empresa a longo prazo. Isso envolve o desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável e inclusiva, o fornecimento de oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento, a promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal e o reconhecimento do desempenho e contribuições dos funcionários.

À medida que avançamos para o futuro, o papel dos dados na gestão do Employee Experience e do turnover se tornará ainda mais crucial. Com o aumento da disponibilidade e capacidade de análise de dados, as organizações terão acesso a insights mais profundos sobre o que impulsiona a satisfação e a retenção dos funcionários, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica. Portanto, investir no Employee Experience e na gestão eficaz do turnover não só é importante para o presente, mas também para garantir o sucesso e a competitividade das empresas no futuro.





**Inteligência transforma pessoas,
pessoas transformam o mundo.**

(19) 3363 - 6047
www.pensecom.com.br