

# Pesquisa Experiência do Empregado 2021

Destaques dos resultados



Willis Towers Watson 

Sobre os respondentes

Resumo

Principais conclusões

O despertar da EX

A EX ofereceu melhores resultados ao negócio e às pessoas

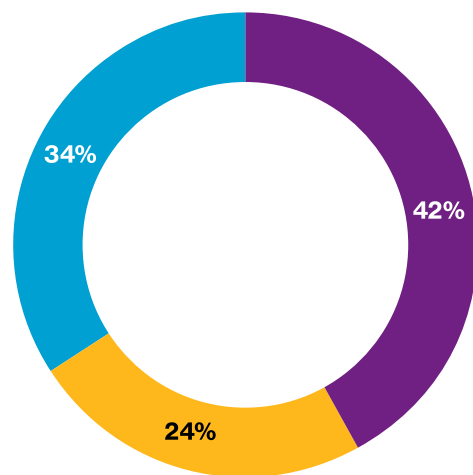
Superando os desafios da EX

Momentos de avanço

Uma nova mentalidade

# Sobre a pesquisa

Um total de 1.550 empregadores, representando 9,45 milhões de funcionários em todo o mundo, participaram da pesquisa **Experiência do Empregado 2021**. A pesquisa foi realizada no período de 29 de março e 23 de abril de 2021.



- Operações de um único país
- Operações em toda a região
- Operações em diversas regiões

## Segmentos representados:

- **Manufatura (22%)**
- **Serviços financeiros (18%)**
- **Serviços em geral (16%)**
- **TI e telecomunicações (14%)**
- **Saúde (9%)**
- **Atacado e varejo (9%)**
- **Energia e utilidades (8%)**
- **Setor público e educação (4%)**



# Panorama geral

Mais de

**9** em cada **10**

**empresas consideram melhorar a EX como uma das principais prioridades para após a pandemia.**

**Mas poucas estão preparadas para fazer a mudança.**



Os resultados da nossa pesquisa de Experiência do Empregado 2021 confirmam que a pandemia gerou um teste de estresse da EX, já que os empregadores implementaram uma série de ações, incluindo reestruturação, corte de salários e benefícios e adoção de um modelo de trabalho flexível em resposta à crise. Essas ações tiveram impacto significativo nas pessoas e empresas, com diminuição da produtividade, comprometimento e bem-estar, entre outras questões em muitas organizações.

Como resultado, estamos testemunhando um “grande despertar da EX”, no qual 92% das organizações consideram melhorar a EX como prioridade para os próximos três anos. Este número é muito maior do que os 52% antes da pandemia.

As empresas reconhecem a urgência de melhorar a EX à medida que se adaptam à nova realidade e enfrentam os desafios da rotatividade e do engajamento. No entanto, 79% das organizações relatam que ainda não atingiram sua nova realidade em termos de retorno ao local de trabalho e interrupção de políticas e procedimentos temporários relacionados à pandemia.

Em outras palavras, a pressão sobre a EX persiste, com a maioria das organizações relatando que eles tem um longo caminho a percorrer. As descobertas de nossa pesquisa ajudarão as empresas a seguir os passos certos para transformar a EX e permitir que os funcionários e a empresa prosperem no mundo pós-pandemia.

**EX é a soma de todos os momentos que importam entre um empregado e um empregador. A experiência que as organizações dão aos propósitos, trabalho, recompensas totais e pessoas está diretamente relacionada ao comprometimento dos trabalhadores, produtividade e desempenho sustentável dos negócios.**



# O despertar da EX

A conscientização das empresas sobre a importância da EX aumentou drasticamente ao longo do último ano.

- Mais de nove em cada dez empresas (92%) indicaram que a melhoria da EX será prioridade nos próximos três anos, enquanto apenas 52% disseram que melhorar a EX era uma prioridade para sua organização antes da pandemia.
- Essa mudança de prioridade reflete a visão dos empregadores de que a EX impulsiona o engajamento (81%) e o bem-estar dos empregados (80%), bem como a produtividade (79%) e o desempenho geral da empresa (78%), gerando valor tanto para os funcionários quanto para a empresa.

## Antes da pandemia

52%

disseram que melhorar a EX era uma prioridade



## Hoje

92%

dizem que melhorar a EX será uma prioridade nos próximos três anos



## O que provocou o grande despertar da EX naquela época?

A pandemia criou um teste de estresse agudo para a EX, à medida que as organizações tomavam medidas rápidas.

- 56% dos funcionários trabalhavam remotamente ou em um modelo híbrido, contra apenas 9% há três anos.
- Quase metade das organizações (46%) reduziu o pessoal ou as horas.
- 44% se reestruturaram (36% passaram por reestruturação em toda a empresa).
- Aproximadamente dois quintos (39%) cortaram salários ou benefícios.

Em alguns casos, os empregadores tomaram medidas para preservar seus negócios; em outros casos, procuraram capturar oportunidades de crescimento. Independentemente do objetivo, o escopo dessas ações em um período tão curto de tempo teve um impacto significativo nos colaboradores e nas organizações.

Os empregadores observam que a pandemia e as medidas que tiveram que tomar por causa dela trouxeram impacto negativo na experiência dos funcionários (30%), bem como no seu bem-estar (37%) e no seu engajamento (19%).

Além disso, 41% afirmam que tais iniciativas prejudicaram os resultados financeiros, enquanto 20% indicam que sofreram uma queda na produtividade.

Essa situação criou uma urgência para que as empresas focassem na EX, fator crítico de valor. Mas poucas organizações estavam preparadas para oferecer uma experiência positiva em tempos de instabilidade.

## Quando perguntado sobre o impacto da pandemia e ações relacionadas...

52%



disseram que prejudicou o desempenho financeiro

43%



relataram um impacto negativo na EX

35%



sentiram uma diminuição na produtividade dos funcionários

37%



disseram que mudou negativamente a cultura organizacional

40%



relataram um impacto negativo no engajamento dos funcionários

50%



disseram que teve um impacto negativo no bem-estar dos empregados

Source: 2021 Employee Experience Survey - Shaping EX strategies for impact

## A perspectiva dos funcionários globalmente

Os dados da pesquisa de funcionários coletados no banco de dados normativos de opinião dos funcionários Willis Towers Watson revelam o impacto nos funcionários das ações das empresas durante a pandemia, com mais da metade (52%) relatando ansiedade alta a moderada e dois terços (66%) relatando alguma distração no trabalho. Da mesma forma, na fase inicial da pandemia global, 72% dos funcionários que responderam tinham total confiança nos líderes para proteger a saúde e o bem-estar dos empregados, mas no final do ano esse número havia caído para 57%.

# EX fornece melhores resultados de negócios e pessoas

Poucas organizações são capazes de transformar a EX e a forma como o trabalho é feito para prosperar diante dos desafios. Apenas 9% das organizações têm uma EX que é transformadora, e estão mais propensas a obter melhores resultados para as pessoas e para o negócio.

## O processo contínuo da EX

Nossa pesquisa nos permite identificar diferentes estágios do desenvolvimento de EX que formam um processo contínuo e dinâmico, que permite que cada organização avance em sua EX.



**Apenas 9% das organizações possuem a EX transformadora, que é necessária para oferecer uma Experiência do Empregado de Alto Desempenho (HPEX) e para obter melhores resultados no negócio e nas pessoas.**

**26%**  
EX não definida

- Não há uma estratégia EX específica
- Não há uso de tecnologia para dirigir EX

**35%**  
EX básica

- Estratégia EX definida independentemente, não alinhada com a estratégia de negócios
- Ele tem a ambição de usar a tecnologia para EX, mas não está fazendo isso no momento

**30%**  
EX emergente

- Estratégia EX que está alinhada com a estratégia de negócios
- Usa tecnologia para estratégia de negócios, mas não especificamente para conduzir EX

**9%**  
EX transformadora

- Estratégia EX que se integra à estratégia de negócios
- Usa a tecnologia para transformar fundamentalmente a EX

Source: 2021 Employee Experience Survey - Shaping EX strategies for impact

Sobre os respondentes

Resumo

Principais conclusões

O despertar da EX

A EX oferece melhores resultados ao negócio e às pessoas

Superando os desafios da EX

Momentos de avanço

Uma nova mentalidade

## Organizações com EX transformadora são mais propensas a obter melhores resultados de negócios e pessoas

- O que as organizações fazem de diferente com a EX transformadora? Essas organizações possuem uma estratégia EX integrada à sua estratégia de negócios, e usam a tecnologia para transformar fundamentalmente a experiência de seus colaboradores e do negócio.
- Por que é importante? As organizações que tomam essa abordagem são mais propensas a apresentar pontos fortes em áreas críticas para oferecer uma experiência de alto desempenho aos funcionários, o que nossa pesquisa vincula a resultados financeiros positivos.

**O modelo HPEX da Willis Towers Watson identifica áreas críticas de desempenho para a experiência do empregado. As organizações que se destacam nessas áreas superam seus pares em crescimento de receita, rentabilidade e retorno aos acionistas.**

**Empresas com EX transformadora são mais propensas a relatar maiores pontos fortes nas áreas de excelência da HPEX através de Propósito, Trabalho, Recompensa Total e Pessoas.**



Essas áreas apresentam uma diferença de +7% em três anos na margem de lucro bruto para os empregadores que atingem o nível de excelência na EX\*.

Fontes: 2021 Employee Experience Survey - Shaping EX strategies for impact; Identifying the factors that make high- performance employee experience (HPEX), Willis Towers Watson, 2019.

Além disso, em comparação com organizações que não definiram uma estratégia EX, as organizações EX transformadora são mais propensas a experimentar um impacto positivo líquido nas seguintes áreas: cultura organizacional (+44%), experiência dos empregados (+40%), engajamento dos empregados (+35%) e bem-estar dos empregados (+28%).

Eles também são mais propensos a relatar maior produtividade e menor rotatividade anual de funcionários em relação aos seus pares.

- Apesar de enfrentarem o mesmo desafio na EX relacionado à pandemia, as empresas com EX transformadora tiveram melhor desempenho em áreas-chave de liderança.
- São 32 pontos percentuais mais propensos a dizer que têm líderes de alto nível que são eficazes na definição e comunicação de estratégias, bem como no gerenciamento de mudanças.
- São 28 pontos percentuais mais propensos a serem eficazes para ajudar os colaboradores a entender as metas e objetivos da empresa.
- São 27 pontos percentuais mais propensos a ajudar as pessoas a atingir seu potencial total.

**Globalmente, em comparação com organizações que não têm uma estratégia EX definida, as que possuem uma EX transformadora são mais propensas a experimentar um impacto positivo**

**+40%**



**na experiência dos empregados**

**+44%**



**na cultura organizacional**

**+35%**



**no engajamento dos empregados**

**+28%**



**de bem-estar de seus empregados**

**Empresas com EX transformadora são mais propensas a relatar**

**2.7x**

**produtividade significativamente maior do que seus pares na indústria**

**90%**



**mais propensos a relatar menor volume de negócios anual do que seus pares**



# Superando os desafios da EX

## Os desafios da EX não acabam

Aproximadamente oito em cada 10 organizações (79%) dizem que ainda não atingiram sua nova realidade de trabalho, e cerca de 40% não esperam atingir esse marco até 2022 ou mais. Isso sugere que essas organizações esperam mais mudanças e desafios na EX no futuro. Mesmo quando as organizações atingem a fase de EX transformadora, é fundamental que elas mantenham um foco sustentado na EX para permanecer transformadoras à medida que diferentes desafios surgem.

# 63%



**reconhece a necessidade de priorizar o bem-estar dos funcionários para melhorar a EX**

## Adaptar-se à nova realidade levará tempo e exigirá foco em três áreas:



### Trabalho

Mais de oito em cada 10 organizações (82%) reconhecem que as novas realidades dos mercados de trabalho exigem um modelo híbrido para muitas funções, mas muitas vezes não estão preparadas para realmente realizar essa ambição. Em três anos, os empregadores esperam que um em cada quatro funcionários trabalhe uma combinação de modelo presencial e remoto. Isso se soma aos 19% que trabalharão principalmente de forma remota.



### Bem-estar

Seis em cada 10 organizações (63%) reconhecem a necessidade de priorizar o bem-estar dos empregados para melhorar a EX. Isso envolveria apoiar uma cultura de bem-estar, bem como melhorar as ofertas existentes e mudar outros aspectos de seus programas.



### Recompensas totais

Mais da metade (54%) aponta para um maior impulso com o objetivo de alinhar os programas de Recompensa Total com as diversas necessidades de diferentes pools de talentos.

Em três anos, as empresas esperam que

**1 em cada 4** funcionários trabalhe de forma híbrida, tanto no local quanto remotamente. Isso se soma aos 19% que trabalharão principalmente de forma remota.



# EX: momentos de avanço

As ações a seguir podem ajudar as empresas a inovar e se posicionar melhor para enfrentar os desafios atuais e entregar uma EX de alto desempenho.



## Adaptar-se ao trabalho flexível

Modifique estratégias, programas e políticas para atender às necessidades emergentes do trabalho flexível.



## Reequilibrar programas EX

Foque na importância de projetar e entregar programas de Recompensa Total, Bem-Estar e Inclusão e Diversidade (I&D).



## Liderar por meio da mudança

Prepare líderes e gestores para liderar por meio da mudança.



## Reconectar-se com os funcionários

Adote os aspectos distintos das empresas que possuem EX transformadora para entender, ouvir, comunicar e engajar os colaboradores.



## Criar uma estratégia de EX integrada

Desenvolva uma estratégia de EX que está integrada com o negócio e impulsionada pela tecnologia.



**Pode ser alcançado com medidas ousadas de priorização, investimento e tecnologia.**

## Adapte-se ao trabalho flexível

Quase três quartos das organizações (73%) identificaram o trabalho flexível como prioridade para melhorar a EX nos próximos três anos. No entanto, muitos empregadores não estão preparados para essa mudança, com apenas 56% afirmando ser flexíveis quanto aonde e como o trabalho é feito, e apenas 50% indicando que estão em processo de reimaginação de carreiras em resposta às mudanças na forma como o trabalho é feito.

Organizações com EX transformadora são duas vezes mais propensas a redesenhar programas e políticas de compensação para se alinharem às habilidades de alta demanda e adicionar novos programas que promovam flexibilidade no local de trabalho, como auxílio creche ou o reembolso de custos de trabalho fora de casa.

Além disso, organizações com EX transformadora são duas vezes mais propensas a desenvolver estratégias que abordam a reinvenção do trabalho, a requalificação e a redistribuição de talentos.

## Reequilibrar as ofertas de EX

Isso envolve desenvolver uma abordagem clara para oferecer uma compensação justa, alinhar programas de Recompensas Totais com as necessidades de diversos talentos, priorizar programas de saúde e bem-estar e integrar inclusão e diversidade em estratégias de capital humano. Organizações com EX transformadoras são mais propensas a tomar medidas para resolver essas questões.

A satisfação dos colaboradores com benefícios está entre as cinco métricas mais comuns utilizadas por organizações com EX transformadora, refletindo uma compreensão da importância dos benefícios para a EX. Essas organizações também têm três vezes mais chances de repensar e investir em programas de saúde e bem-estar dos empregados e gerenciar proativamente a diversidade.

### Organizações com uma EX transformadora

**3x** 

**mais chances de repensar e investir no bem-estar dos empregados e gerenciar proativamente a diversidade.**

## Treinar líderes e gerentes para conduzir a mudança

Todas as organizações apoiam esse imperativo e apenas 22% afirmam que a falta de apoio da alta administração é um desafio para a realização da EX.

A maioria das organizações parece reconhecer a necessidade de melhorar as competências de liderança. Quase dois terços (64%) dizem que mudar as competências de liderança nos próximos três anos para melhorar a EX é uma prioridade. As organizações também têm uma lacuna na área de capacidade de mudança, com apenas um quarto das organizações (25%) indicando que a eficácia dos líderes seniores na gestão de mudanças é uma força importante.

## Reconectar-se com os empregados

A reconexão com os funcionários requer o uso de ferramentas de tecnologia e comunicação, bem como análises para ouvir, comunicar e engajar os funcionários. Organizações com EX transformadora são mais propensas a se comunicar para promover mudanças de comportamento e usar ferramentas para ajudar os funcionários a tirar o máximo de seus benefícios.

## Construir uma estratégia EX integrada

Para que iniciativas nas áreas acima mencionadas sejam eficazes, elas devem ser apoiadas por uma estratégia EX habilitada para tecnologia e integrada à estratégia de negócios da organização. Três em cada dez organizações indicam que o uso da tecnologia está transformando a EX e quem são hoje como empresa, em comparação com dois terços que indicam que esperam usar a tecnologia dessa forma em três anos. Essa estratégia requer um investimento em tecnologia. Dois terços das organizações EX transformadoras (66%) já estão investindo em software para construir e entregar EX.





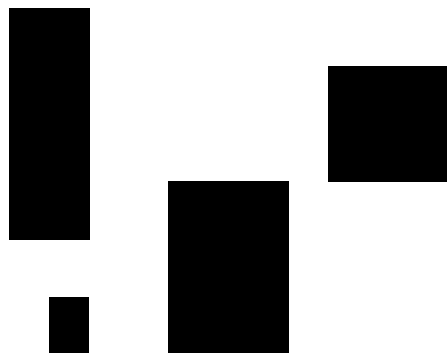
# Uma nova mentalidade

Dado que 92% das organizações consideram prioritário melhorar sua EX, é urgente tomar medidas ousadas para antecipar eventos. Isso requer uma mentalidade radicalmente nova focada em priorizar e melhorar a EX continuamente.

As organizações que adotam essa mentalidade se esforçam para desenvolver um modelo EX apoiado por tecnologia, focado em propósito, trabalho, recompensas totais e pessoas para impulsionar resultados específicos de negócios e pessoas. Elas usam dados e análises para orientar suas ações EX diante de desafios em mudança. Além disso, essas organizações fazem investimentos agressivos na EX para garantir resultado na forma de engajamento e bem-estar para os colaboradores, além de produtividade e desempenho para o negócio.

**Chegou a hora de deixar para trás a mentalidade e as práticas herdadas, e abraçar a mudança e o esforço sustentado necessário para manter a EX como prioridade máxima para o sucesso pós-pandemia.**





## Sobre Willis Towers Watson

Willis Towers Watson a (NASDAQ: WLTW) é uma empresa líder global de consultoria, corretagem e soluções que ajuda clientes em todo o mundo a transformar o risco em um caminho para o crescimento. Com raízes que datam de 1828, a Willis Towers Watson tem mais de 45.000 funcionários atendendo mais de 140 países e mercados. Projetamos e entregamos soluções para gerenciar riscos, otimizar lucros, cultivar talentos e expandir o poder do capital para proteger e fortalecer instituições e pessoas. Nossa perspectiva única nos permite ver as intersecções críticas entre talento, ativos e ideias; uma fórmula dinâmica que impulsiona o desempenho dos negócios. Juntos, maximizamos o potencial. Para mais informações, visite [willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com).



[willistowerswatson.com/social-media](http://willistowerswatson.com/social-media)

Copyright © 2021 Willis Towers Watson. Todos los derechos reservados.

[willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com)

**Willis Towers Watson**

Sobre os  
respondentes

Resumo

Principais conclusões

O despertar da EX

A EX ofereceu melhores resultados ao negócio e às pessoas

Superando os desafios da EX

Momentos de avanço

Uma nova mentalidade