



PESQUISA

Engajamento do RH em 2024

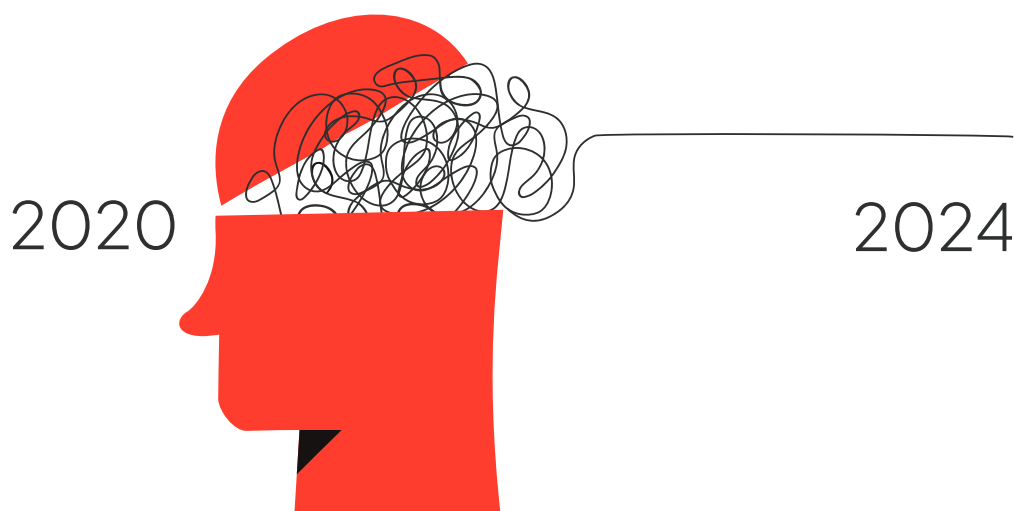
Introdução

O mundo do trabalho vem passando por uma profunda transformação no último século. Transformação essa que se acentua quando olhamos especialmente para o período que antecede a pandemia e o pós pandemia. Entre 2020 e 2024, as relações de trabalho vêm sofrendo mudanças constantes, provocando alterações importantes nas políticas e práticas de recursos humanos.

Se até 2020, por exemplo, era impensável ouvir de um candidato a pergunta “eu preciso vir para o escritório todos os dias?” durante um processo seletivo, hoje o questionamento é mais do que saudável – é totalmente pertinente. Para além dos modelos de trabalho que sofreram modificações consideráveis nos últimos quatro anos, temos outras questões que vem tirando o sono das lideranças de forma geral, mas especialmente do profissional de Recursos Humanos.

Como lidar com a saúde mental dos seus funcionários é uma delas.

Pauta quase sem expressão na última década, a saúde emocional – e seus desdobramentos – vem ocupando cada vez mais espaço na agenda da gestão de pessoas. Segundo nosso relatório de Tendências de Gestão de Pessoas 2024, esse tema foi destacado pela primeira vez como o maior desafio da área de RH em 2023. Soma-se a isso a preocupação latente de qualificar e requalificar seus profissionais numa era em que a Inteligência Artificial já substitui funções ao mesmo tempo que faltam pessoas qualificadas para assumir novas tarefas.



Diante de tantos desafios e num cenário de franca transformação do ambiente e das relações de trabalho, buscamos capturar nessa pesquisa **como está a relação do profissional de recursos humanos com sua função**. Afinal, espera-se que este profissional seja o tradutor do mundo lá fora – e das mudanças na sociedade – para seu ambiente interno.

Nos últimos anos, esse seu papel ficou ainda mais evidente, aumentando sua responsabilidade como agente de transformação. Ao conversar durante esses quatro anos com centenas de líderes de recursos humanos percebemos o quanto a virada de chave do trabalho vem impactando sua vida profissional.

Na primeira onda da pandemia – entre 2020 e 2022 – percebemos um aumento significativo da relevância do profissional de RH no ambiente de trabalho. Nesse período, muitos líderes de RH assumiram – ao lado dos CEOs – a posição de porta-voz das diretrizes corporativas a serem adotadas num cenário de bastante incerteza. No lugar de discutir “apenas” a sobrevivência dos negócios, era preciso falar sobre a sobrevivência das pessoas, um campo fértil para o líder de RH assumir o protagonismo na tomada de decisão.

Os principais assuntos debatidos neste período passavam pela vida dos profissionais: da decisão de mandar boa parte das pessoas para a casa até o estudo sobre quando e como voltar ao escritório, passando pela temática da saúde mental, da comunicação eficiente em modelos híbridos e até contratações remotas, tudo tinha o envolvimento da área de recursos humanos.



PANDEMIA

À medida que a pandemia foi arrefecendo e a segurança voltando aos lares e aos ambientes corporativos, porém, percebemos um enfraquecimento de poder do líder de RH. Neste período (2023–2024) que consideramos segunda onda da pandemia, caminhando para seu término, vivemos alguns fenômenos no mundo do trabalho que vem impactando diretamente a gestão de pessoas e, conseqüentemente, testando a liderança do profissional de RH.

Entre causa e efeito podemos citar: avanço da Inteligência Artificial e conseqüente aumento das demissões em massa (layoffs) especialmente no setor de tecnologia e alguns setores da indústria causando, inclusive, o retorno de greves; falta de confiança por parte da liderança no modelo remoto e busca por maior produtividade e conseqüente retorno dos funcionários aos escritórios, aumentando o desengajamento e rotatividade dos profissionais; novas demandas de uma geração iniciante no mercado de trabalho (Z) e uma liderança ainda despreparada para lidar com a nova realidade do mundo do trabalho.

Em meio a tudo isso encontra-se o líder de RH, que, com uma voz menos potente do que na primeira onda da pandemia, sente uma pressão maior na função.



Com base nesse cenário desafiador, realizamos a pesquisa Engajamento do RH, cujos dados e análises serão apresentados neste relatório.

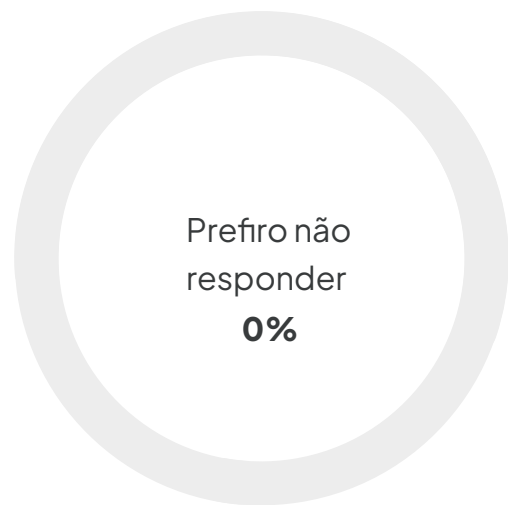
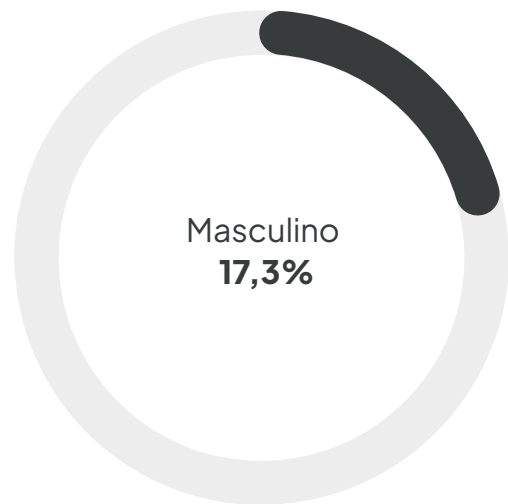
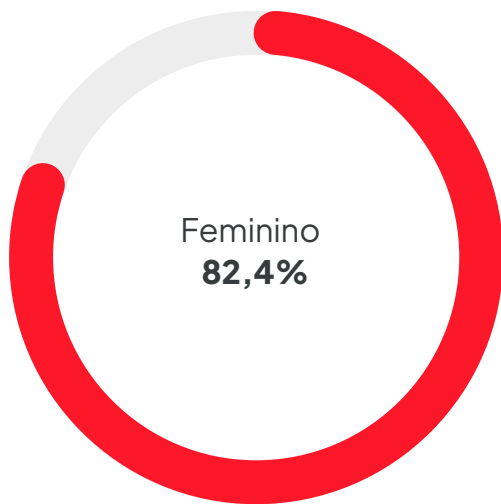
A pesquisa foi realizada entre **maio e junho de 2024**, com **601 respondentes de todo o Brasil**.

A amostra é composta majoritariamente por **mulheres (82,4%)**, **analistas (31,9%)** ou **gerentes (21,6%)** da geração dos millenials, ou seja, nascidos entre 1981 e 1995.

A maioria dos respondentes atua em **SP (35,3%)**, em empresas dos setores de **tecnologia, indústria e serviços**, com no máximo **500 funcionários**.

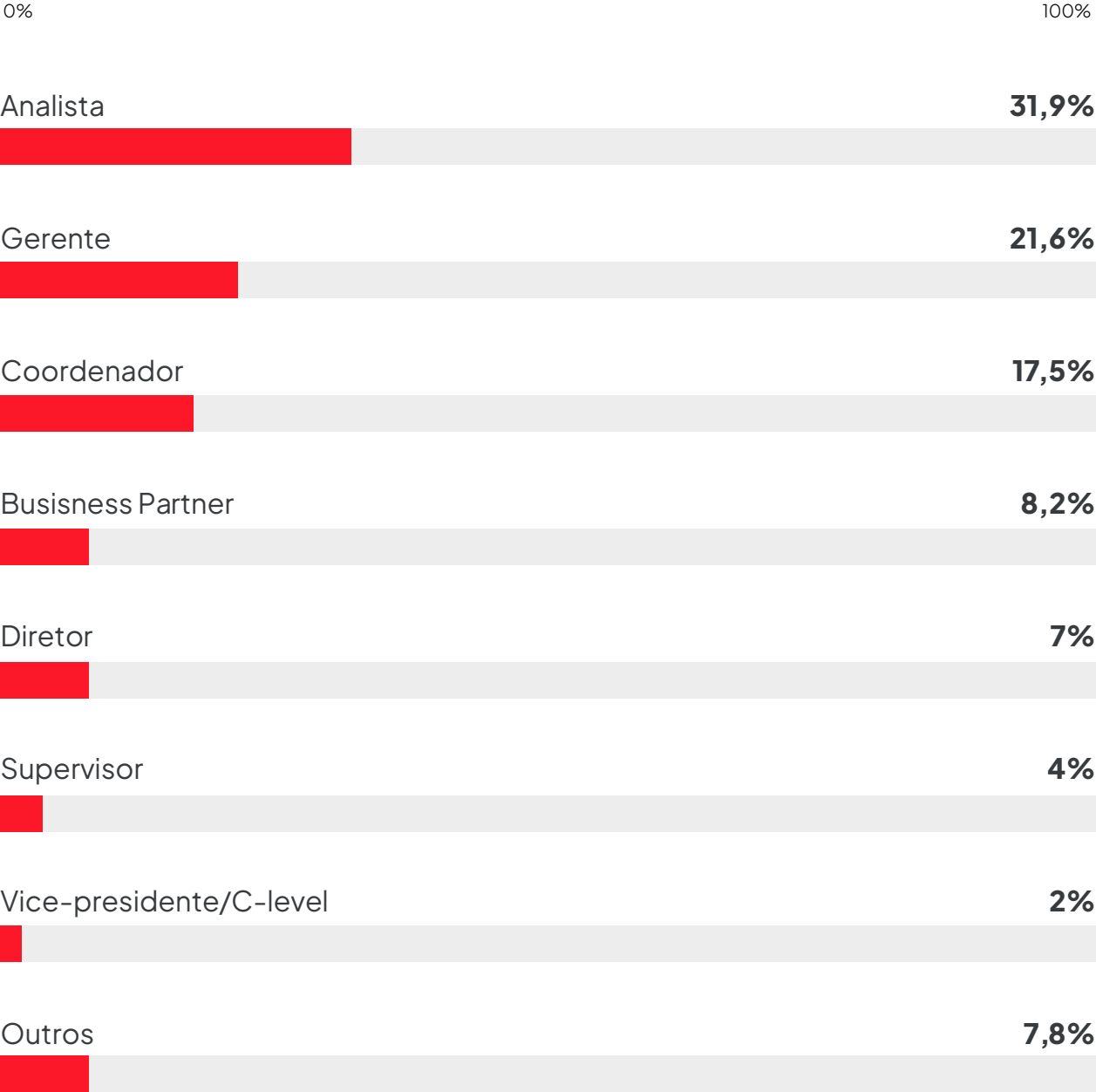
49,4% estão trabalhando no formato **presencial**, enquanto **40,3%** no **híbrido** e somente **10,3%** totalmente **remotos**.

Com qual gênero você se identifica?

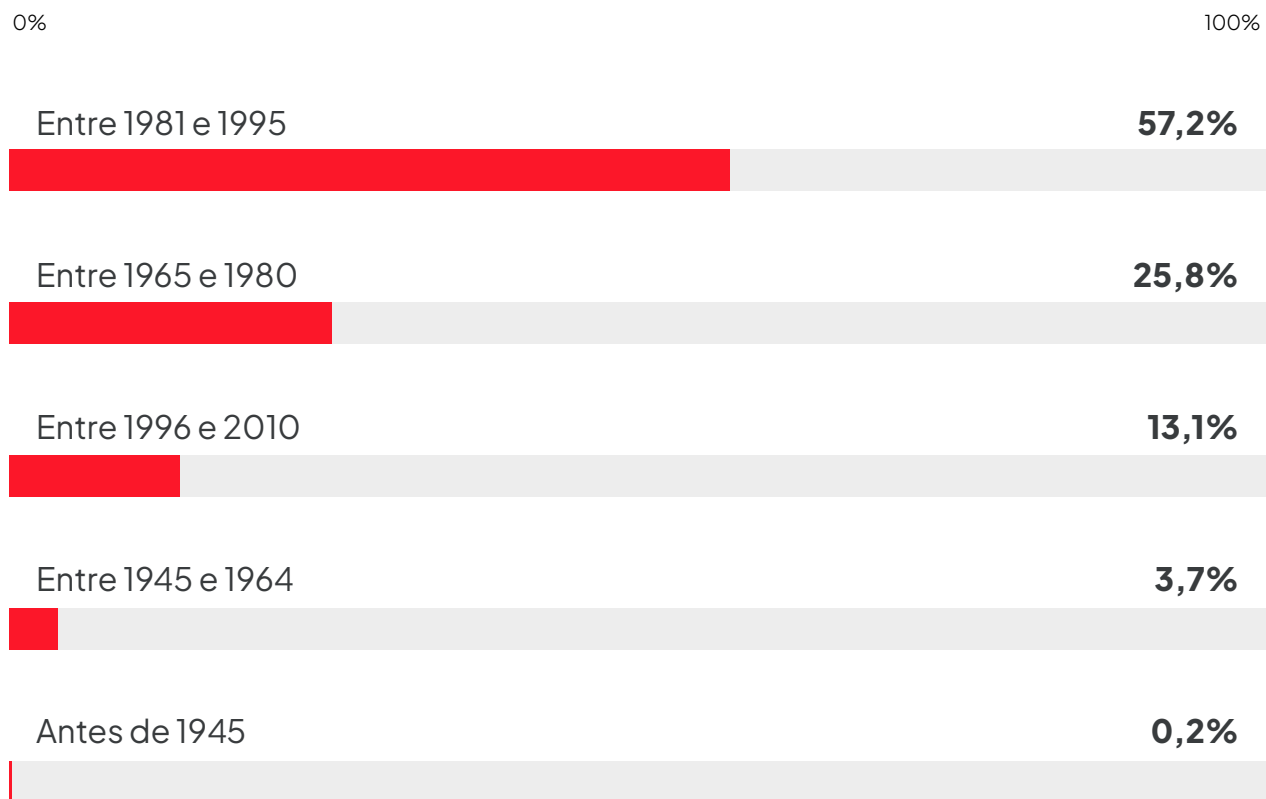


Outros **0,2%**

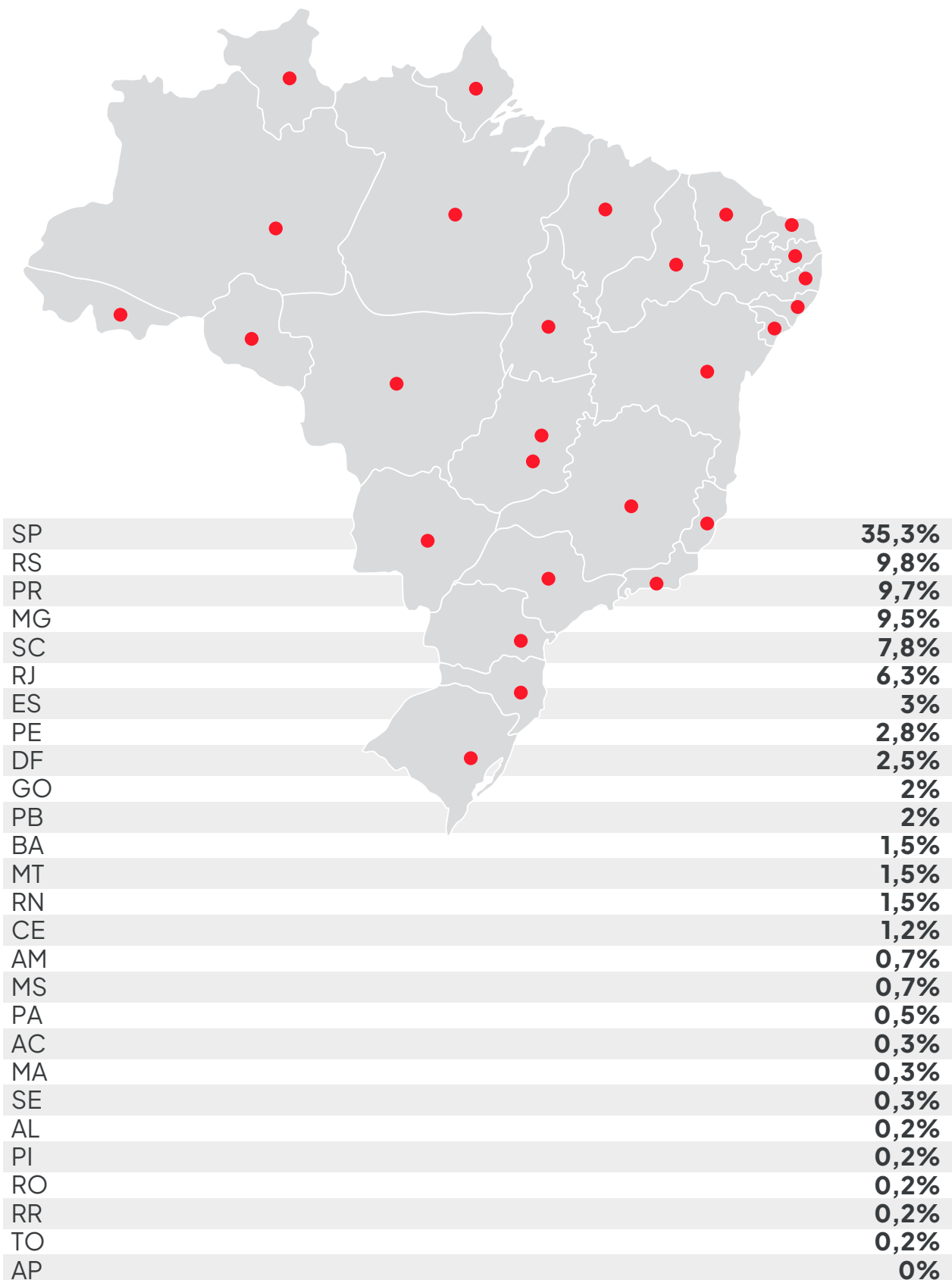
Qual é o seu cargo?



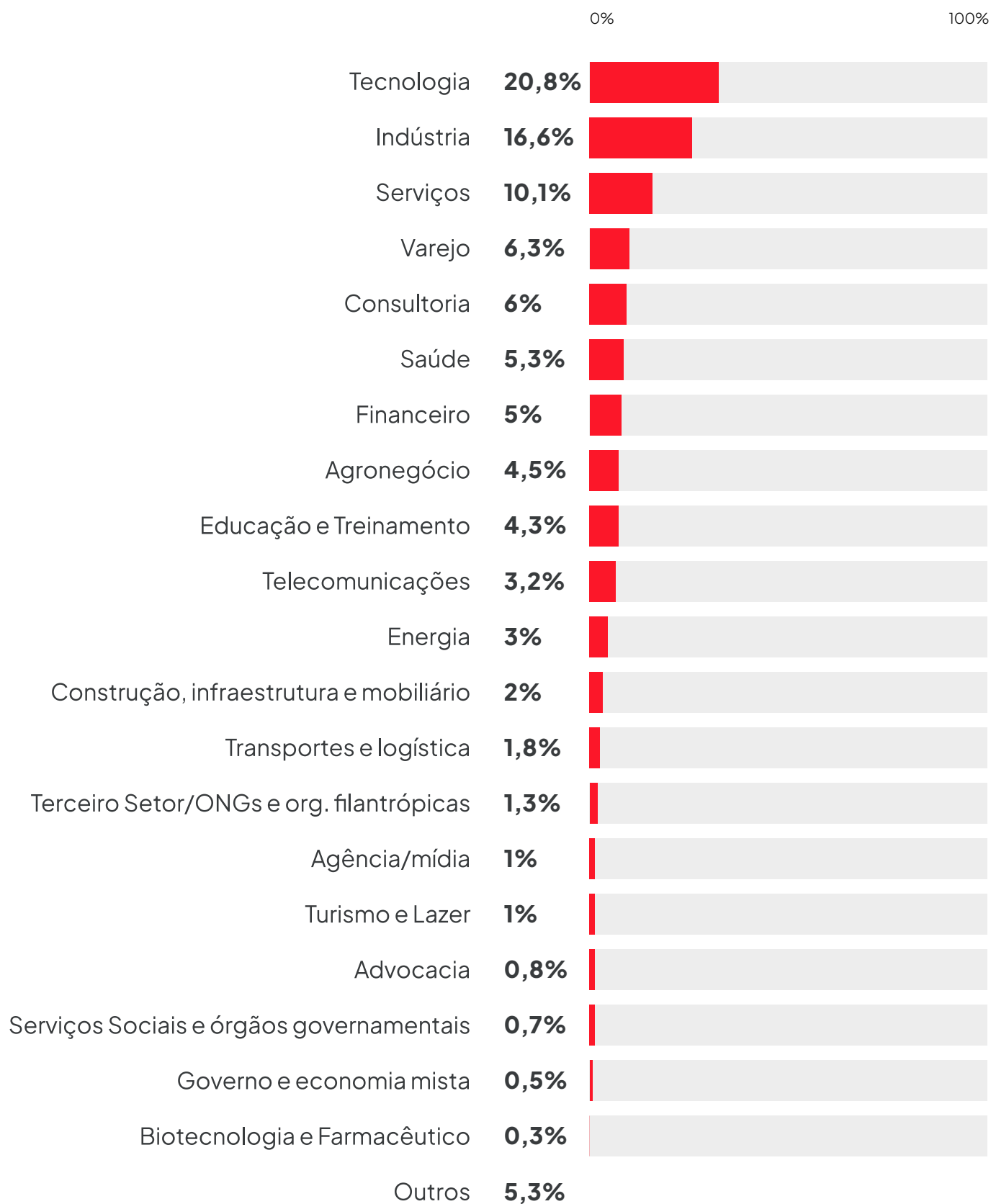
Em que ano você nasceu?



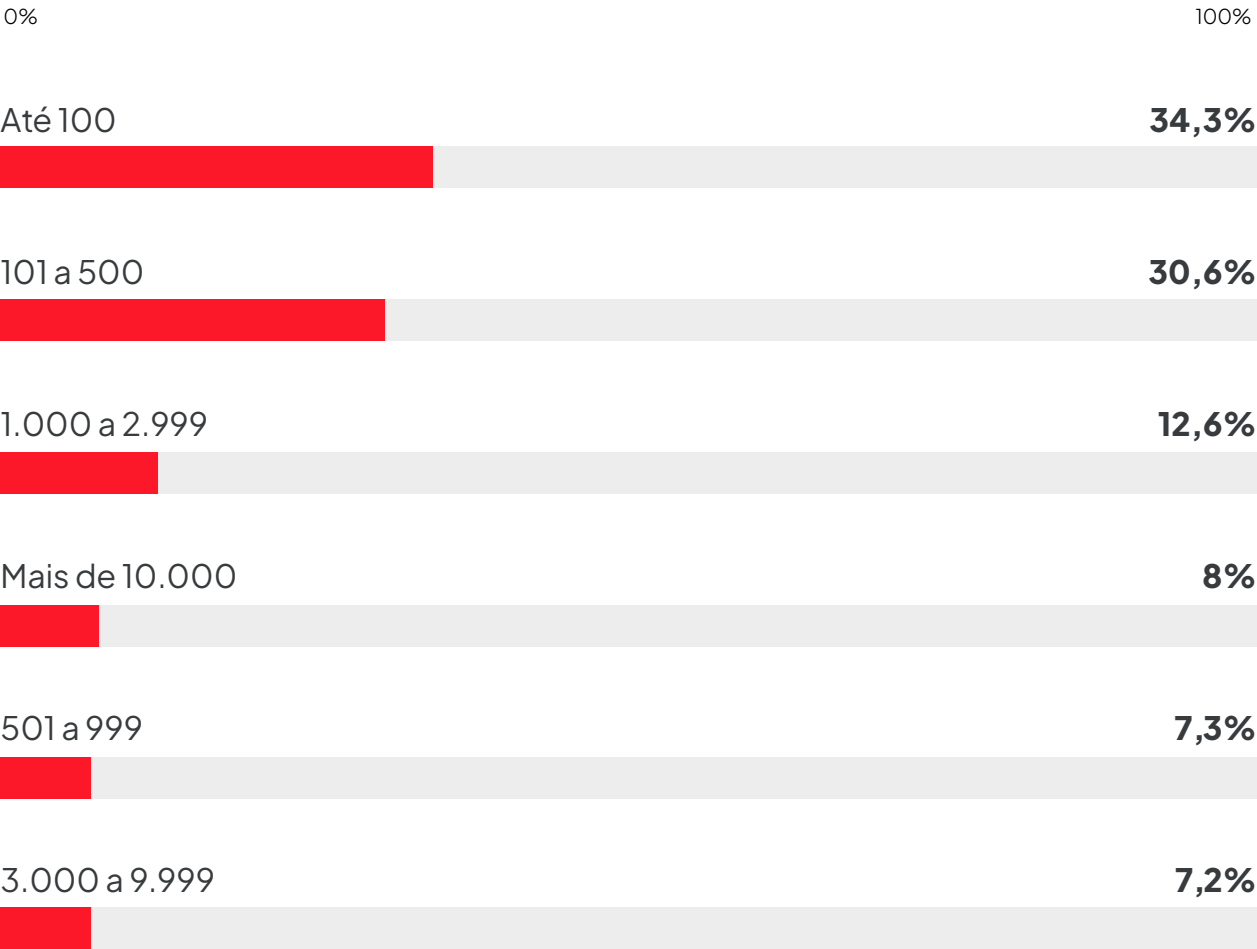
Em qual estado você atua?



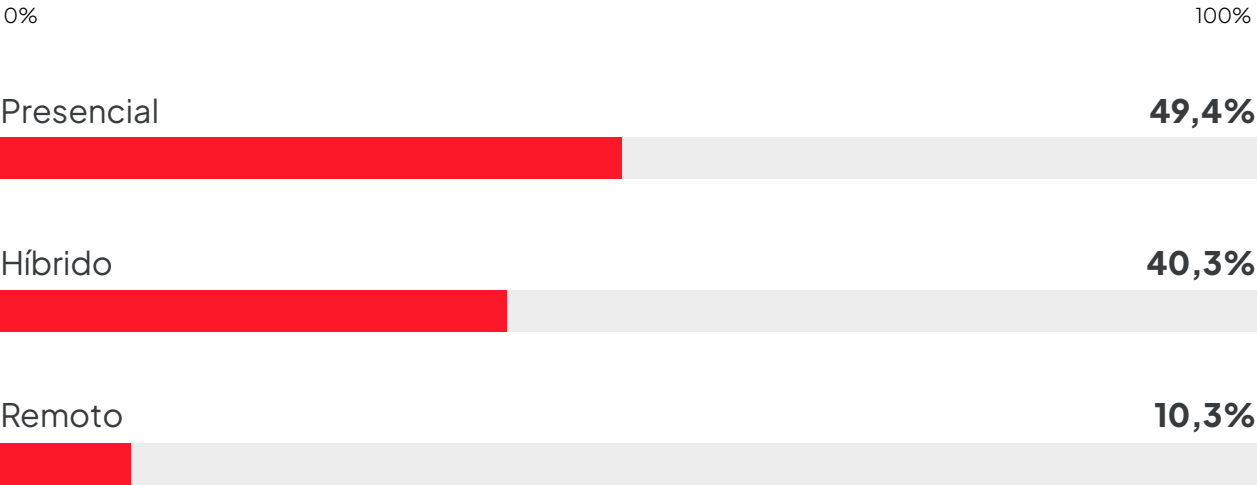
Qual é o setor de atuação da sua empresa?



Qual é o número de funcionários da sua empresa?



Como você trabalha hoje?

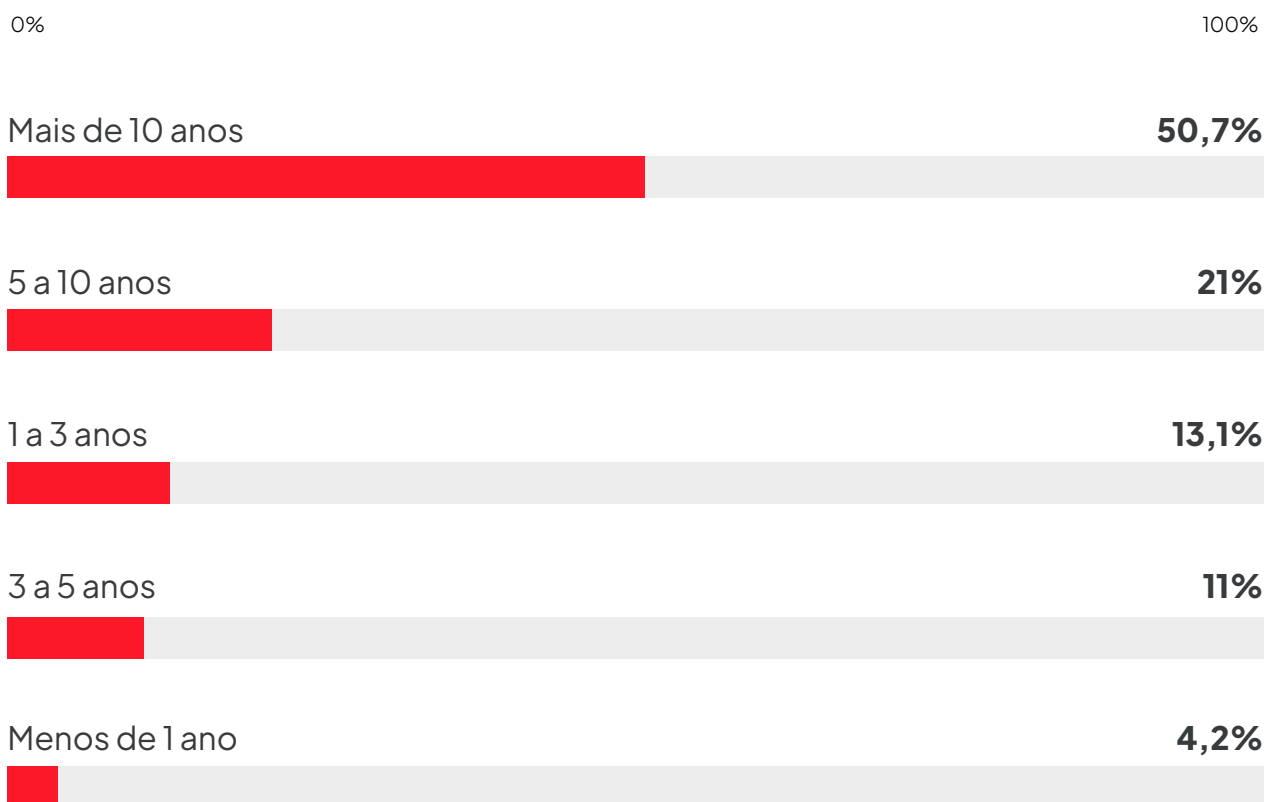


Perfil dos profissionais de RH

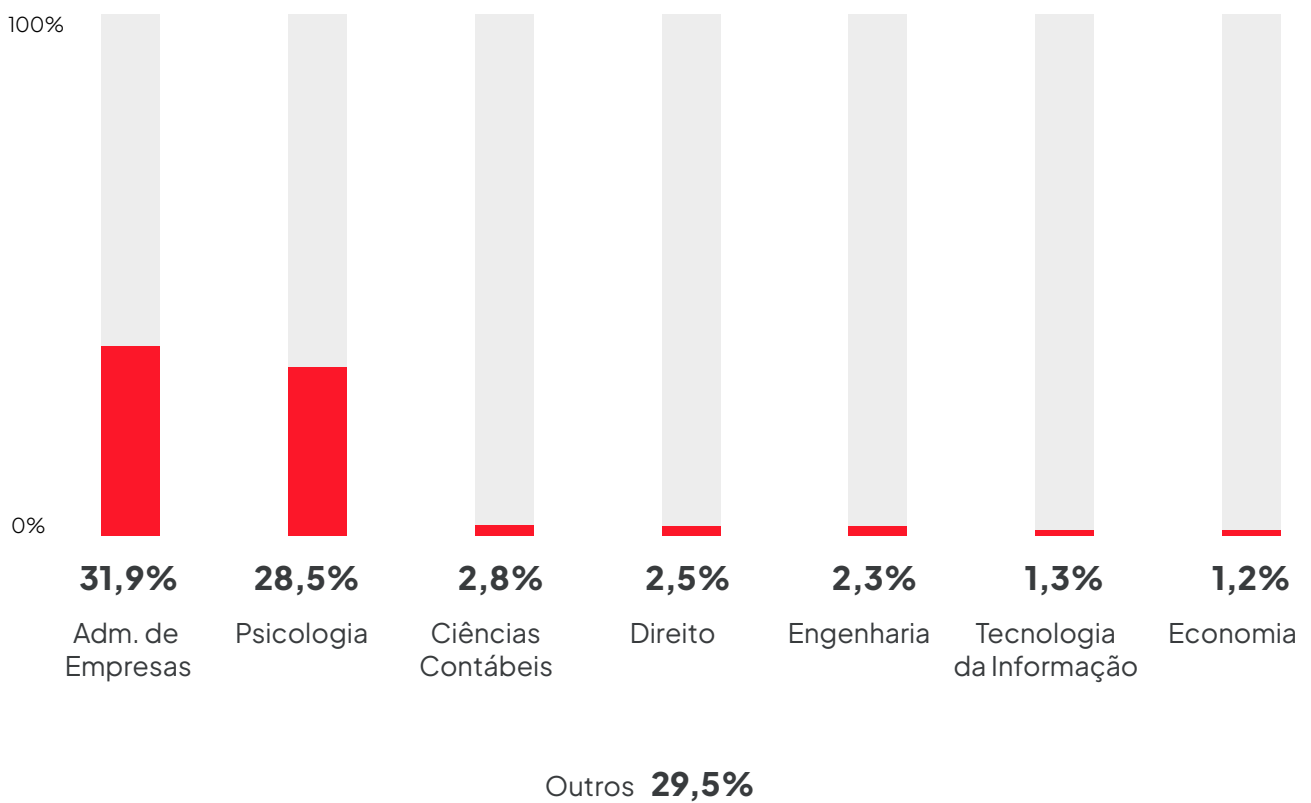
Antes de entendermos como está o engajamento do RH, perguntamos quem são essas pessoas. Há quanto tempo tem trilhado carreira em recursos humanos e como começaram a trabalhar nesta área.

Os resultados mostram que mais de 50% dos respondentes têm mais de 10 anos de experiência na área, e a maioria é formada em administração de empresas (31,9%) e psicologia (28,5%).

Qual é seu tempo de experiência na área de RH?

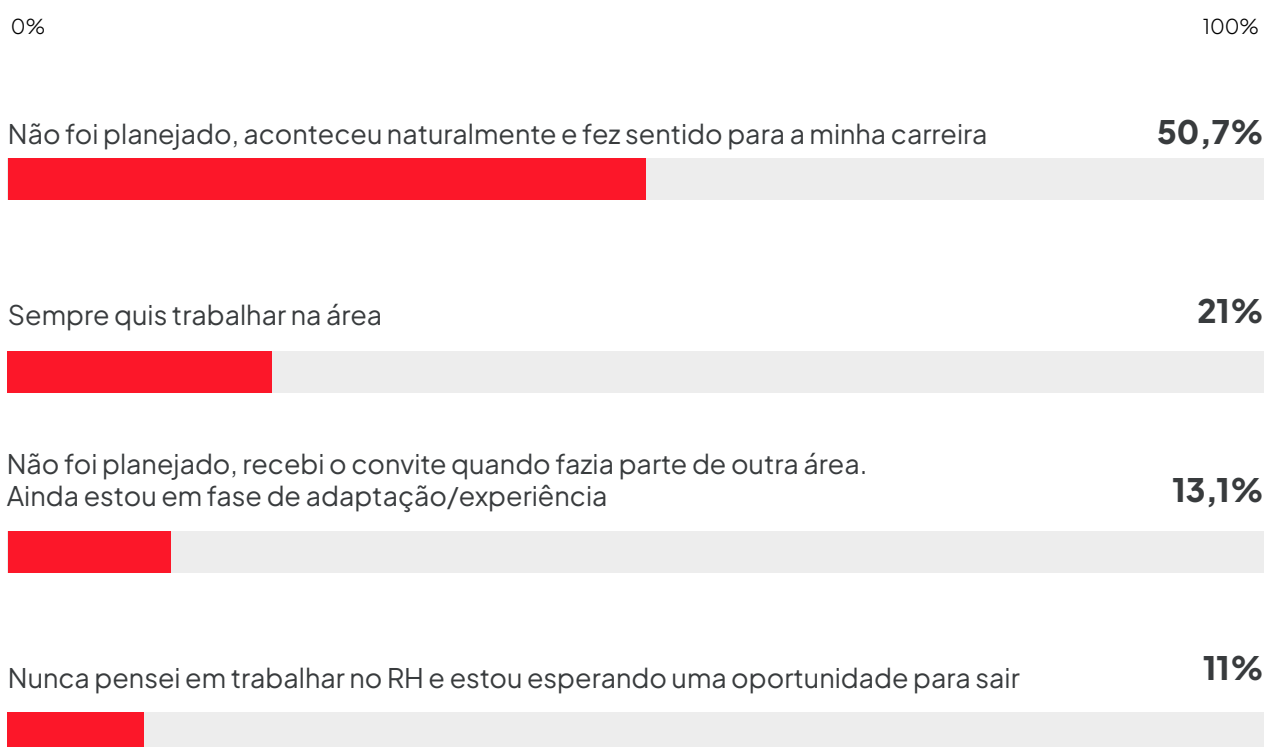


Qual é sua formação?



Um dado que chama atenção é que **mais de 70% desses profissionais não planejaram seguir uma carreira no RH**, mas isso aconteceu naturalmente e acabou fazendo sentido para suas vidas profissionais. Somente 21% disseram que sempre quiseram trabalhar na área. Esses números reforçam uma tradição quando analisamos a função de RH ao longo dos anos: apesar de a área ganhar relevância e status estratégico nos últimos quinze anos, ela ainda não é uma área desejada pelos recém-formados.

Como foi o seu ingresso na área de RH?



Atuação dos profissionais

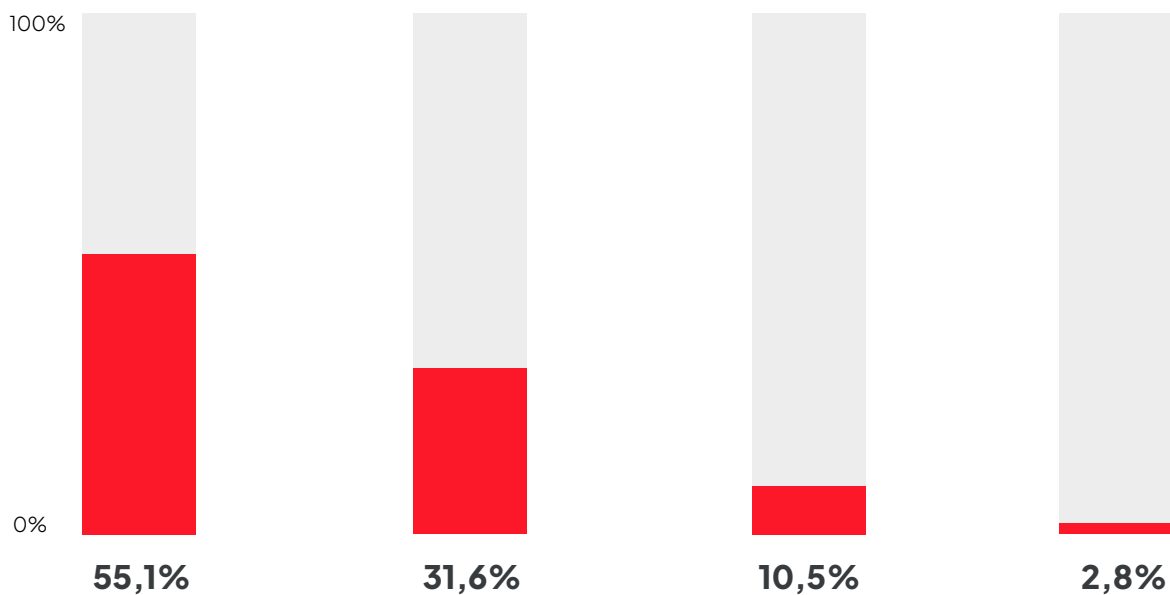
Historicamente, a área de recursos humanos não tinha elevada autonomia para implementar mudanças – muitas vezes nem para sugerir-las. Isso foi mudando ao longo dos anos, atingindo possivelmente seu ápice durante a primeira onda da pandemia, como já apontado na introdução desse relatório.

À medida que os assuntos mais urgentes das organizações se voltaram à sobrevivência dos seus times, o líder de RH – e toda sua área – ganha novo status e passa a ser ouvido mais do que qualquer outra liderança. Passada a primeira onda, no entanto, como vimos, a percepção é que esse poder diminuiu. Não esvaziou, importante reforçar. Mas pode ter diminuído, quando comparamos com os primeiros anos da pandemia.

Embora não fizemos a pergunta relativa quanto ao “antes” e “após a pandemia”, nossa pesquisa indica que atualmente pouco mais de 50% têm relativa autonomia, ou seja, antes de tomarem uma decisão é necessário ir além do alinhamento com a principal liderança, tendo que seguir uma série de normas e processos, além de alinhar com outras lideranças.

Apesar de somente 31,6% sentirem que têm elevada autonomia para tomar decisões, é importante notarmos que somente uma minoria de profissionais sente que tem baixa ou nenhuma autonomia.

Qual seu nível de autonomia nas tomadas de decisão estratégicas sobre as pessoas?



Relativa autonomia: além do alinhamento com a principal liderança, preciso seguir uma série de normas e processos e alinhar com outras lideranças antes de tomar uma decisão

Elevada autonomia: Uma vez alinhado com o (a) principal executivo (a) da empresa, tenho liberdade para tomada de decisão

Baixa autonomia: geralmente as ideias nascem na área, mas dificilmente são implementadas por uma série de obstáculos

Nenhuma autonomia: na minha empresa não há a cultura de o RH oferecer ideias e sugestões para novas práticas organizacionais, muito menos de tomar decisões

Ser ou não Ser Estratégico?

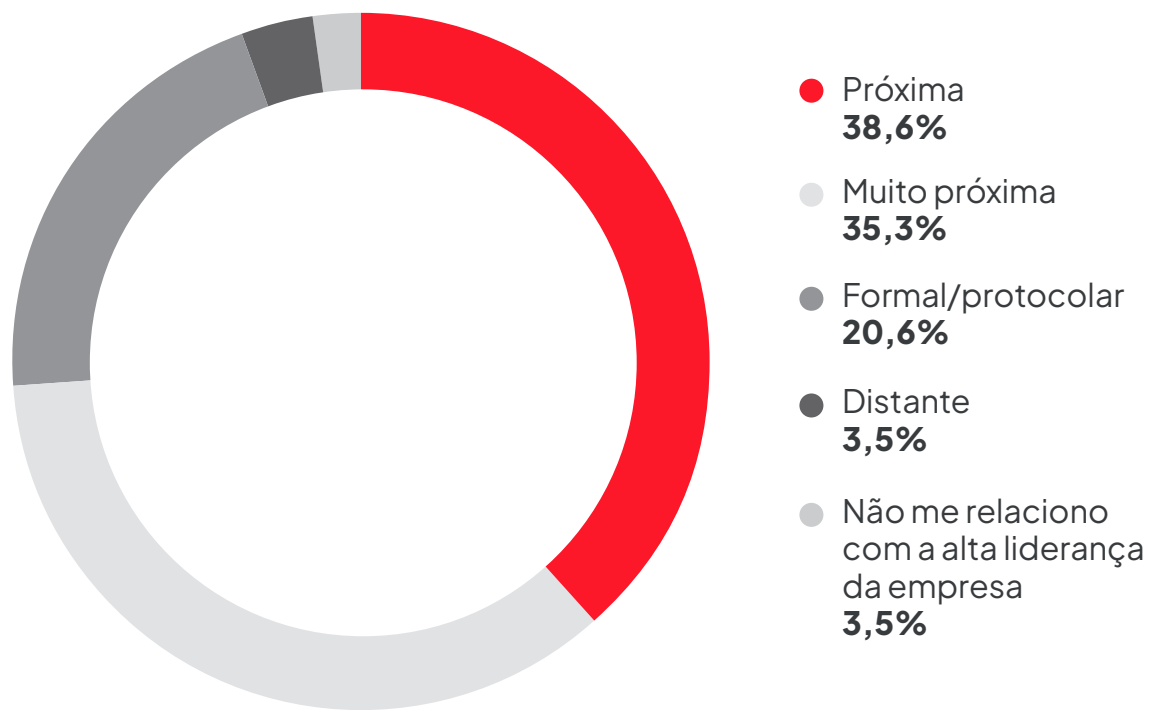
O conceito “RH Estratégico” já está completando três décadas. Desde que o americano David Ulrich sugeriu um novo desenho para a área, redistribuindo as tarefas do RH e separando o que era transacional do que era considerado estratégico, organizações do mundo todo passaram a adotar esse modelo.

“Os profissionais de RH precisam realizar RH Estratégico, convertendo as estratégias empresariais e as capacidades organizacionais em ações. O RH Estratégico ajuda a cumprir a promessa de decisões estratégicas, e o cumprimento das promessas ajuda as organizações a desenvolver relações eficazes com seus funcionários, clientes e investidores”, escreveu Ulrich em seu best seller “Os Campeões de Recursos Humanos”, de 1998.

Apesar de parecer hoje tão simples – e até óbvio – ainda temos muitas organizações que misturam o transacional com o estratégico, ou simplesmente esperam que o RH seja um tirador de pedidos e apagador de incêndios. Na nossa pesquisa, menos da metade dos respondentes (46,9%) afirmam ser considerados nas principais reuniões de negócios e têm a sua opinião ouvida e 34,9% acreditam que têm uma atuação pouco estratégica, sem envolvimento nas decisões de negócios.

Sabemos que para alcançar posições mais estratégicas e serem considerados nas principais decisões de negócios e nos rumos da organização – que é o que se espera do profissional de RH – é necessário ter uma boa parceria com a alta liderança de empresa. RHs fortes são frutos dessa aliança – especialmente com o/a presidente da organização. Nesse sentido, nossa pesquisa mostra um dado positivo: 38,6% afirmam ter uma relação próxima com a alta liderança da sua empresa e 35,3%, uma relação muito próxima.

Como é sua relação com a alta liderança da empresa?



A essência do RH

Essa relação é essencial para garantir o alinhamento do RH estratégico, o que é importante não só para a motivação dos profissionais da área, mas para o impulsionamento dos negócios, desenvolvimento mais eficaz de líderes, construção de políticas mais condizentes com a cultura organizacional e, claro, para o engajamento das pessoas.

E não é só o papel estratégico que importa para o RH. Muitas pessoas escolhem seguir essa carreira por interesse em trabalhar com e para pessoas. Por isso, sentir que faz a diferença no dia a dia dos funcionários e que os impacta positivamente de alguma forma a vida dessas pessoas também pode ser considerado um impulsionador do engajamento.

O argentino Marcello Williams, que passou mais de trinta anos na área de recursos humanos (sendo vinte deles na Unilever) e hoje atua como conselheiro de empresas, disse certa vez: “Não me lembro de voltar para casa vibrando porque a empresa tinha crescido dois dígitos. Ficava empolgado porque sabia que, por causa daquele crescimento, eu poderia fazer mais investimento nas e pelas pessoas. Líderes de RH não fazem crescer cinco pontos o market share, mas desenvolvem líderes fantásticos que irão fazer a empresa crescer esses cinco pontos.”

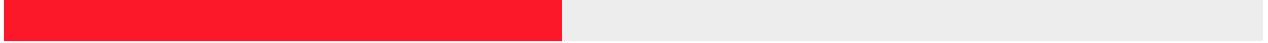
Para muitos, essa é - e sempre será - a essência do profissional do RH: se preocupar e investir genuinamente no potencial das pessoas. Quando perguntadas sobre isso, mais de 90% têm uma percepção positiva sobre seu impacto nas pessoas da empresa - o que é um indicador excelente, que mostra que esses profissionais sentem que o que fazem importa de alguma forma para o bem-estar e a motivação das equipes.

Você sente que o seu trabalho impacta positivamente as pessoas?

0%

100%

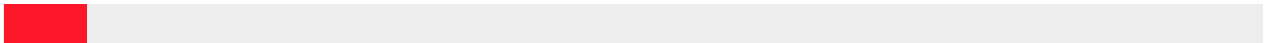
Impacta **46,6%**



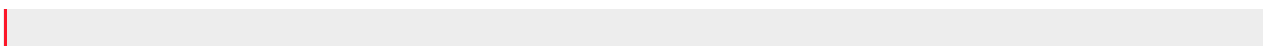
Impacta muito **45,8%**



Impacta pouco **7,3%**



Não impacta **0,3%**



Principais desafios

Por fim, questionamos também qual é o maior desafio desses profissionais. Da mesma forma que capturamos no nosso Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas, a relação com a liderança apareceu em primeiro lugar na lista de desafios ou preocupações do profissional de RH, com mais de 22% das respostas.

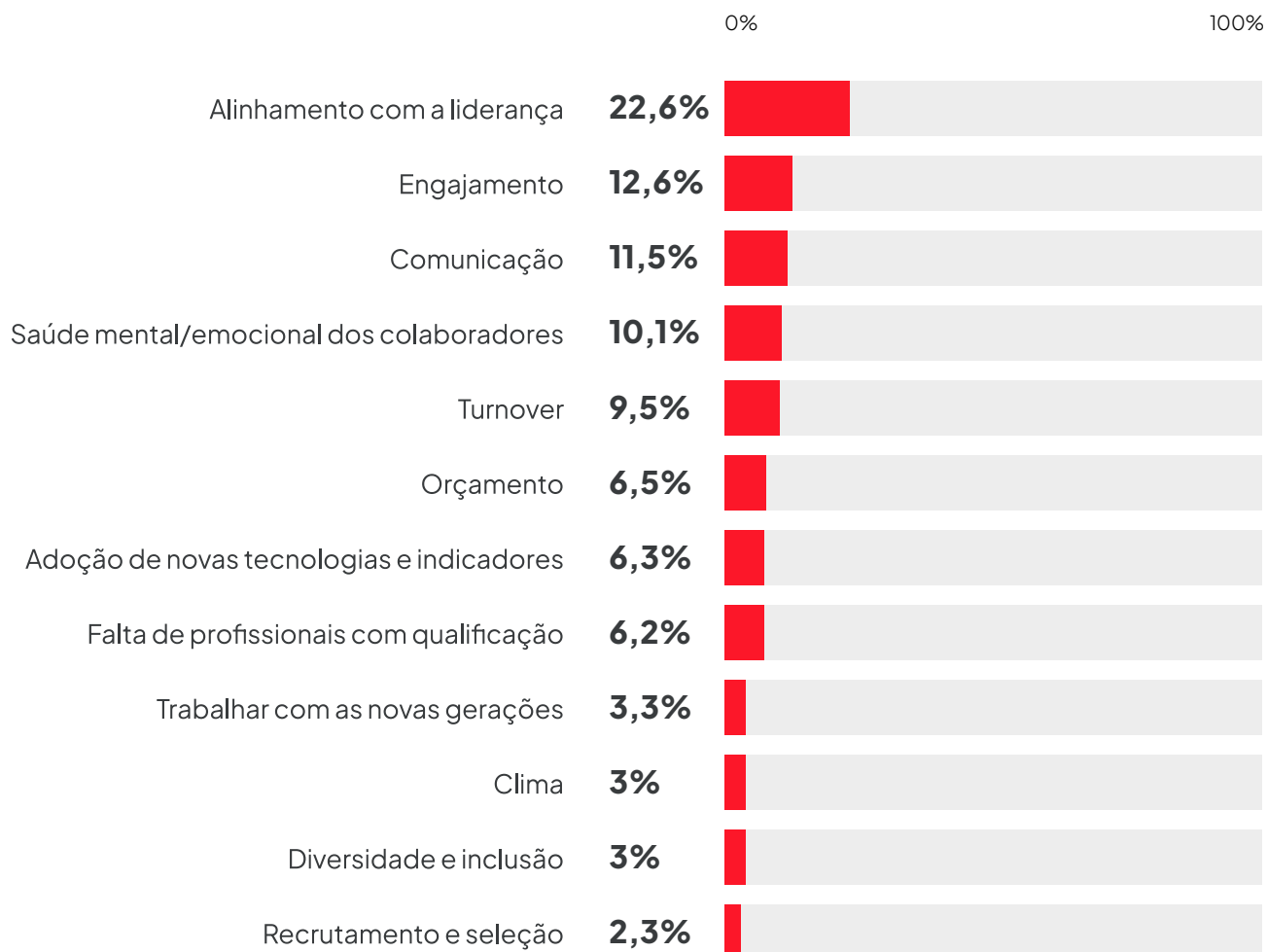
Afinal, todas as transformações que o mundo e as relações de trabalho vêm sofrendo serão melhores ou piores administradas dependendo do comportamento e atitude dos líderes. E aqui está uma relação direta com a atuação estratégica da área de recursos humanos. Quanto mais estratégica for a atuação do RH, maior a necessidade de desenvolver lideranças que saibam fazer a gestão de pessoas na ponta.

Quanto menos estratégico for o RH, mais ele assume tarefas para si, livrando os líderes de sua responsabilidade no desenvolvimento e engajamento de seus times. A consequência disso é uma área atarefada, sobrecarregada e focada em problemas de curtíssimo prazo. Bem diferente da atuação estratégica que visa ajustar as práticas da organização à sua estratégia, ajudando assim a garantir o sucesso e aumentar a capacidade da empresa para atingir seus objetivos.

A lista de desafios se completa com Engajamento e Comunicação – no segundo e terceiro lugares – e Saúde Mental e Turnover na sequência. A alta rotatividade dos profissionais é algo que sempre perturbou o profissional de recursos humanos, que enxerga esse indicador como um termômetro importante da sua capacidade de manter os principais talentos. No período crítico narrado nesse relatório (2020–2024) temos observado uma maior inquietação por parte dos profissionais em permanecer nos seus empregos.

Segundo dados das 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, em 2023, 44% dos funcionários das melhores empresas tinham até dois anos de casa. Para fins de comparação, em 1997 esse percentual era de apenas 5%, revelando que nos últimos anos, o índice de permanência tem ficado cada vez mais baixo.

Qual é o seu maior desafio como profissional de RH?



O bem-estar de quem cuida

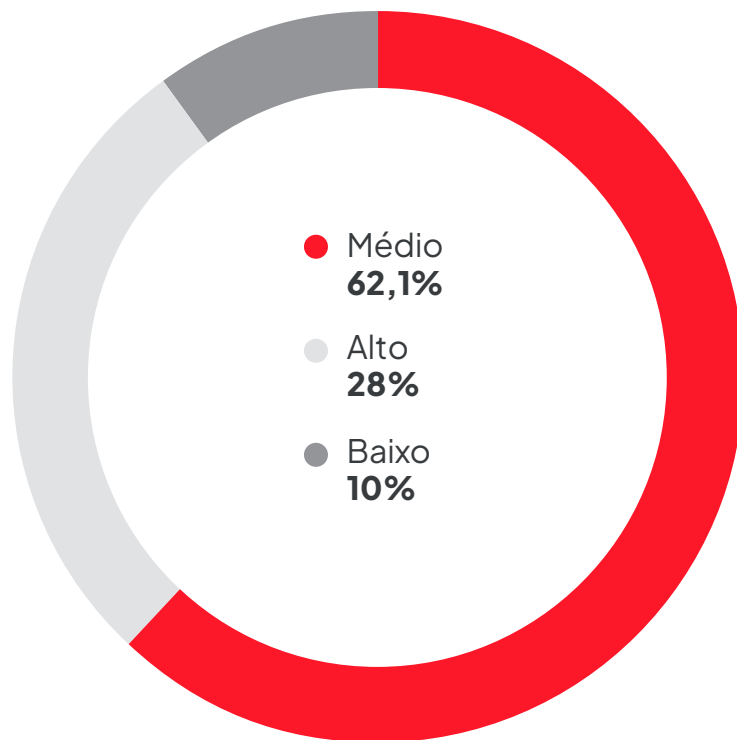
Genuinamente e em sua essência como já falamos acima, o profissional de RH é quem apoia o negócio olhando sempre para as pessoas, mirando em seu desenvolvimento e se preocupando com o seu bem-estar. Nesta pesquisa, buscamos entender como está a saúde emocional desse profissional.

Mais de 60% dos respondentes avaliam seu nível de bem-estar como médio - dado que merece atenção. Apesar de não terem apontado um nível baixo, não estar realmente bem é um fator de risco para o desengajamento e a desmotivação no trabalho.

Fomos um pouco além nesta questão ao perguntar especificamente sobre felicidade no trabalho. Levando em consideração as muitas pesquisas sobre esta temática no ambiente corporativo e sabendo da “epidemia de desengajamento” que tem assolado funcionários de organizações mundo afora, queríamos saber se o profissional de RH se sente feliz com seu trabalho - ou se, assim como boa parte das pessoas, a frustração ou desencanto tem ganhado força diante dos inúmeros desafios e relativa autonomia para tomar decisões.

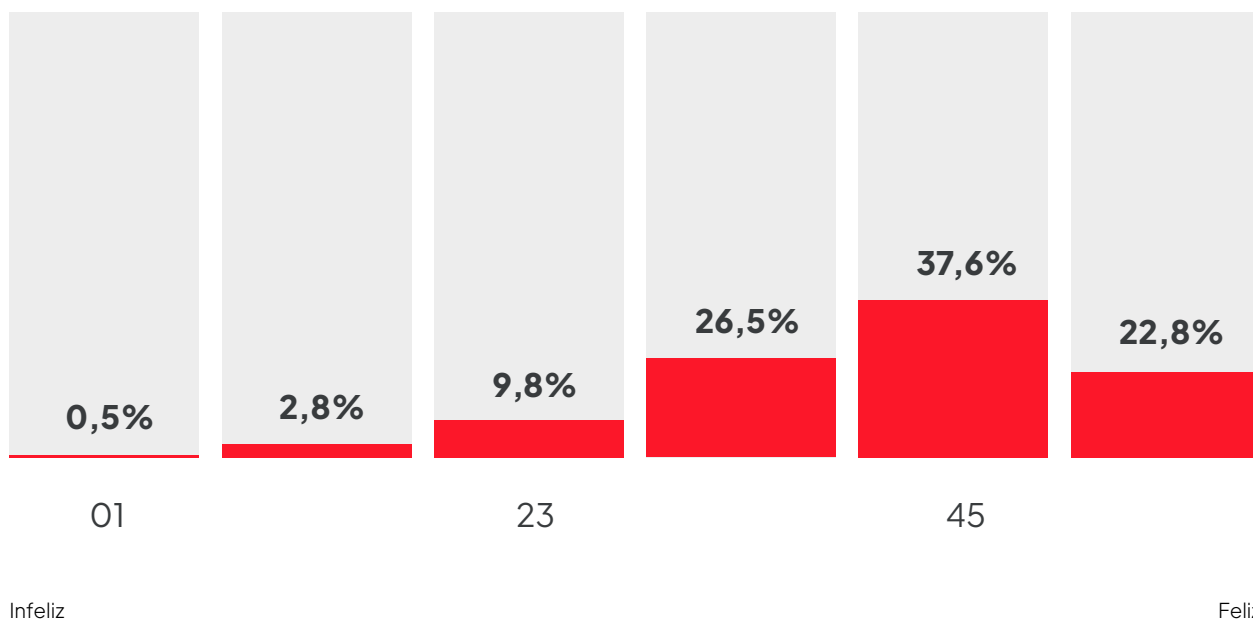
Como resposta, os resultados também foram medianos. Nem triste, mas tampouco felizes: 22,8% apontaram a nota máxima em uma escala de 0 a 5, mas a maioria das pessoas avalia o seu nível de felicidade com as notas 3 e 4, mostrando que ainda há, realmente, o que melhorar nessa relação profissional.

No geral, como você considera o seu nível de bem-estar?



Numa escala de 0 a 5, qual é o seu nível de felicidade no trabalho?

Pontuação média
3.7



Deixar a empresa é uma opção; o RH, não.

Sabemos que os índices de bem-estar e a percepção de felicidade no trabalho estão totalmente relacionados à intenção de permanecer ou não naquele emprego – e até na função. E, se há já uma alta rotatividade de profissionais nas organizações, justamente como resposta a uma busca por um lugar para ser mais feliz, como está essa relação “felicidade x permanência no emprego” quando falamos do profissional de RH?

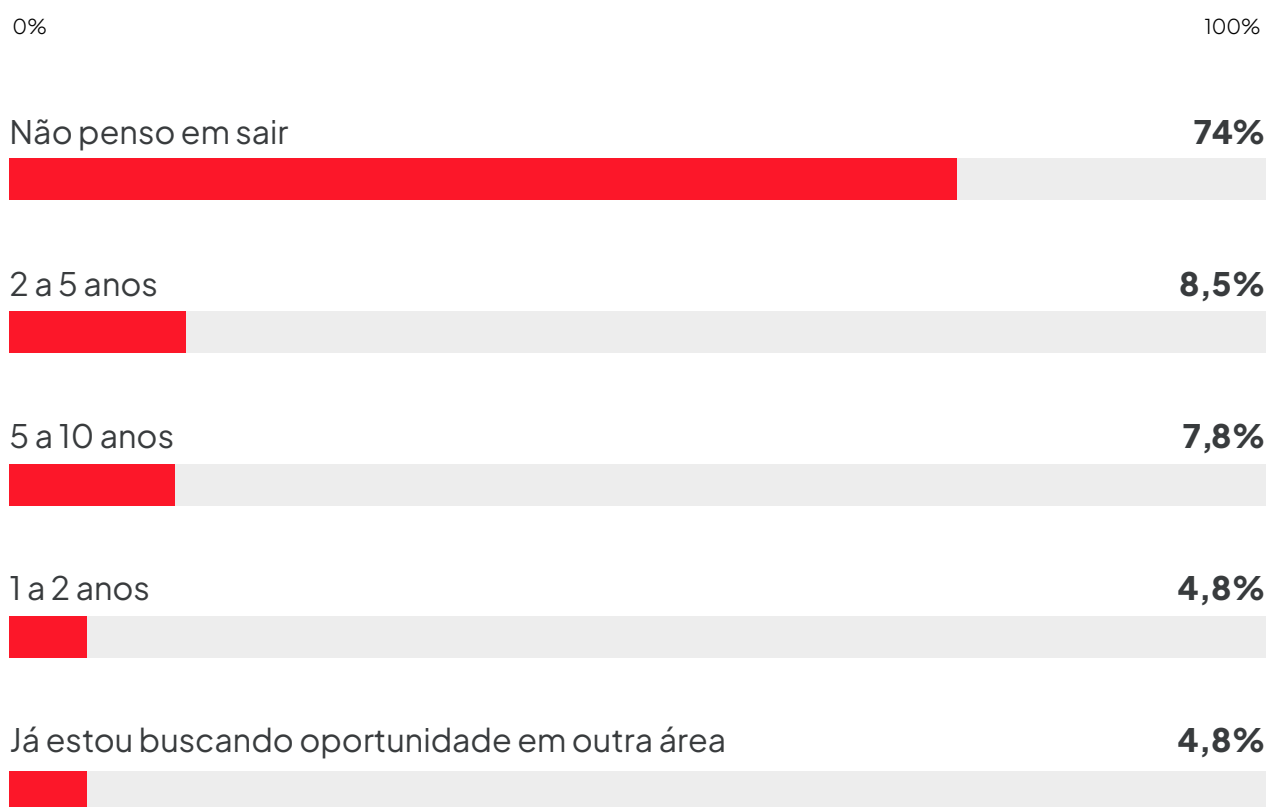
Dentre as 601 pessoas respondentes da pesquisa, 38,8% não pensam em sair da empresa onde atuam. No entanto, 22,1% pretendem continuar somente por mais 2 a 5 anos, enquanto **19,6% já estão buscando novas oportunidades.**

Quanto tempo você pretende continuar na empresa?



Já em relação ao **tempo em que pretendem continuar no RH**, independentemente da empresa, o cenário é mais positivo, considerando que mais de 70% das pessoas não têm pretensão de sair da área.

E durante quanto tempo você pretende continuar na área de RH?



Conclusão

Os resultados desta pesquisa apontam que o profissional de recursos humanos não está desengajado nem dá mostras de frustração na sua função. Mas também não surge como alguém que está amplamente satisfeito no trabalho, encorajado a realizar mudanças e seguro do seu lugar estratégico na organização. Nem tanto ao céu nem tanto ao mar, como diz o ditado. Apesar de uma boa relação com a liderança e reconhecer ter relativa autonomia nas decisões de negócio, **ainda falta clareza sobre seu posicionamento na organização.**

A pesquisa também reforça algumas características históricas da área, como a de não ser naturalmente uma porta de entrada atraente para os profissionais recém-formados, mas se tornar, após um tempo de convivência, um lugar em que a maioria não pensa em sair. Esses indicadores também nos revelam que o profissional gosta muito do que a função do RH permite realizar, se identifica com o perfil que a área demanda, mas não necessariamente com o trabalho atual.

Prova disso é que boa parte já está procurando um novo emprego (quase 20%) e mais de 20% têm data para sair (entre dois e cinco anos). Um dos motivos pode ser a falta de perspectiva de carreira na própria empresa, visto que na amostra há companhias menores que muitas vezes não contam com muitas posições na área de recursos humanos.

Essa pesquisa e toda análise envolvida neste relatório é parte dos estudos que estamos desenvolvendo para identificar com mais profundidade a relação dos profissionais com seus ambientes de trabalho numa era pós-pandêmica, que vem provocando transformações significativas no comportamento da sociedade e, conseqüentemente, nas práticas corporativas.

Na nossa atuação como **consultoria de gestão de pessoas**, conversamos diariamente com profissionais de RH, identificando seus principais desafios (e dores), o que nos dá insumos diários para a realização de estudos e análises. Conhecemos as principais demandas da área, as principais expectativas dos funcionários (são quase três décadas de pesquisa identificando o que as pessoas buscam como excelentes empresas para trabalhar) e as necessidades do negócio.

Ao ter esse olhar holístico, conseguimos sugerir as rotas adequadas para a gestão de pessoas do século XXI, num mundo pós-pandemia, que abriga até cinco gerações de profissionais e busca por inovação em intervalos cada vez mais curtos.

Num momento em que as relações entre funcionários e líderes passam pela personalização (menos políticas de cargos e salário e mais práticas customizadas) **a função do profissional de RH ganha mais relevância e muito mais complexidade**. Nunca foi fácil, mas nos últimos anos se tornou cada vez mais desafiador.

Nosso papel como consultoria é justamente apoiar esses profissionais, com dados, análises em profundidade, diagnósticos e indicações das melhores rotas a serem adotadas, tendo como base o mercado de trabalho, as tendências e, principalmente, a cultura de cada empresa – **colocando sempre as pessoas no centro da estratégia**.

Sobre o Ecossistema Great People & GPTW

Após 26 anos liderando as pesquisas de clima no mundo e ouvindo mais de dois milhões de funcionários anualmente só no GPTW Brasil, era já chegada a hora de amplificar essa escuta.

O nosso ecossistema, com seu conjunto de marcas, nasceu para se unir ao GPTW na transformação dos ambientes de trabalho, para que se tornem cada vez mais saudáveis, éticos, responsáveis, humanos e sustentáveis.

Nosso objetivo é construir uma sociedade melhor, impactando a vida das pessoas e das empresas por meio de dados, tecnologia e ciência, sem perder a nossa essência:

Colocar as pessoas no centro.



PESQUISA

Engajamento do RH em 2024