

Think Work

P E S Q U I S A

RAIO X
DO RH
2023



Índice

Um olhar para o RH do Brasil	03
Perfil da principal liderança de RH	04
A principal liderança vem de fora	05
Alta rotatividade no topo da gestão	06
O mercado impulsiona mudanças	07
Valorização, estrutura e maturidade	08
Nível de maturidade também explica mudanças	09
Business partner, maturidade e eficiência	10
BP: união entre RH e negócios	11
A jornada do trabalhador, via RH	12
Processos mapeados pelo RH	13
Práticas deficitárias – ou inexistentes	14
Divisão de tarefas na gestão de pessoas	15
Orçamento do RH versus prioridades	16
Orçamento do RH, ponto a ponto	17
Folha: salários do RH	18
Folha: salário médio	19
Quem respondeu	20
Sobre a Think Work	22

Para voltar ao índice durante a navegação, basta clicar no ícone ⓘ

Um olhar para o RH do Brasil

Organizações mais conscientes da necessidade de cuidar das pessoas. Empresas em busca de soluções rápidas, que selecionam do mercado o líder que irá comandar a transformação na área de recursos humanos – muitas delas, radicais. Um setor que ganha discurso próprio, relevância e orçamento. Mas, de modo ambivalente, ainda investe mais em brindes do que na saúde mental dos funcionários.

Esta é uma amostra da pesquisa **Raio X do RH**, um panorama inédito da **Think Work** sobre e para o setor que é o verdadeiro coração das empresas. Como se organizam esses RHs, que apoio e autonomia têm dentro das companhias em que atuam, como se estruturam internamente, de que iniciativas lançam mão para atender a esse universo de infinitas características e demandas?

São as respostas a essas perguntas que você verá nas páginas a seguir.

De quantas pessoas cuida o RH no Brasil

(porte da empresa por número de funcionários)

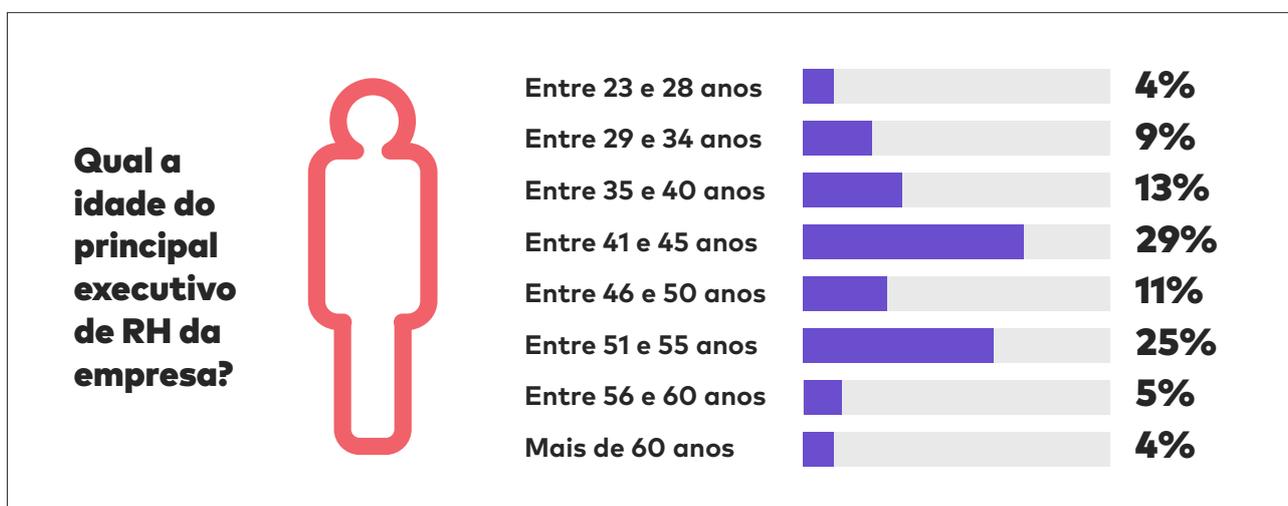
Até 50	13	👤
51 a 200	25	👤
201 a 500	33	👤
501 a 2.000	54	👤
2.001 a 10.000	56	👤
Acima de 10.000	69	👤

PERFIL DA PRINCIPAL LIDERANÇA DE RH

Entre as empresas participantes da pesquisa, 73% têm como líder de RH uma mulher.

Se o RH está bem representado na diversidade de gênero, deixa a desejar em relação a outros grupos sociais. Entre os principais executivos de RH pesquisados, apenas 7% são pardos e 2%, negros, mesmo percentual dos líderes de ascendência oriental.

O topo da hierarquia também é ocupado por profissionais mais jovens que experientes: 78% têm entre 35 e 55 anos. Quase um terço está na faixa de 41 a 45 anos e um quarto tem de 51 a 55. A participação despica após os 56 anos.



A PRINCIPAL LIDERANÇA VEM DE FORA

A chamada "prata da casa" não brilha muito no mais alto posto do RH. A maior parte das companhias vai ao mercado em busca de um nome para liderar a gestão de pessoas. Mais de dois terços dos principais líderes de recursos humanos – muitas vezes chamados de *Chief of Human Resources Officer* (CHRO) – vieram de fora das empresas.

71%

dos CHROs vieram do mercado

13%

é membro do grupo fundador da empresa

9%

foram formados internamente, na própria área de RH

7%

eram da empresa, mas de outro departamento



Só 16% foram desenvolvidos dentro das organizações.

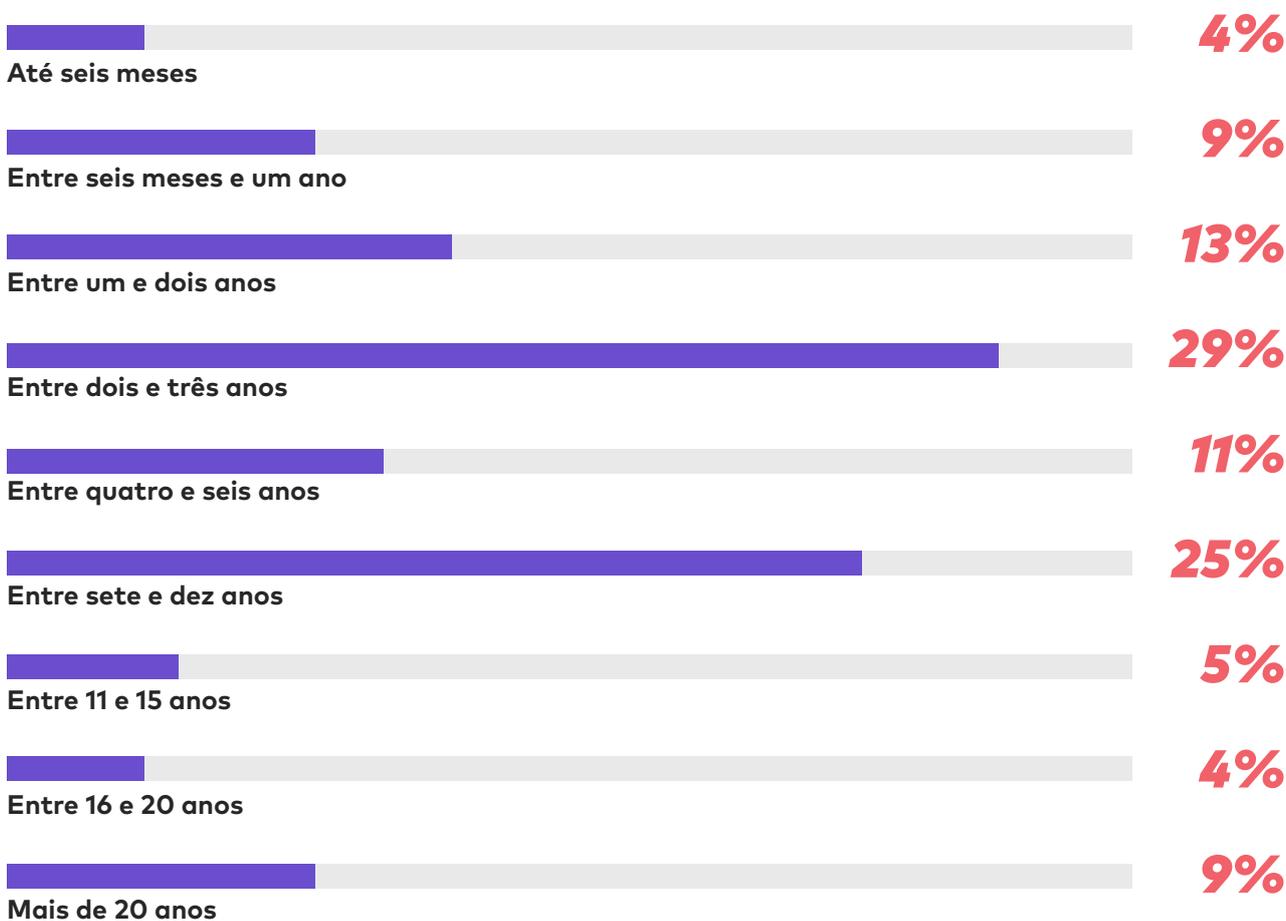
ALTA ROTATIVIDADE NO TOPO DA GESTÃO

Do mercado viestes, ao mercado voltarás.
A pesquisa mostra que os principais executivos de RH não esquentam muito a cadeira. Mais da metade, 55%, não têm quatro anos de empresa.

Essa dança das cadeiras pode estar ligada a outro dado apontado pelo levantamento, o da valorização do RH.

Para **89%** dos respondentes, a área ganhou relevância no mercado nos últimos três anos – para **62%**, trata-se de "muita relevância".

Qual o tempo de casa do principal líder de RH da empresa?



O MERCADO IMPULSIONA MUDANÇAS

Quando há troca no comando de uma área, é de se esperar alterações também em sua agenda. Se, por um lado, isso pode ser bacana, por outro, pode representar a descontinuidade de boas ações. É preciso ver caso a caso.

Em algumas situações, buscar um profissional fora da empresa pode ser inclusive uma estratégia da própria organização para a transformação de sua área de recursos humanos.

Em nove a cada dez casos de contratação de executivos no mercado, sua chegada foi seguida de mudanças – na maioria, drásticas.

Qual o nível das mudanças após a chegada do líder?

8%

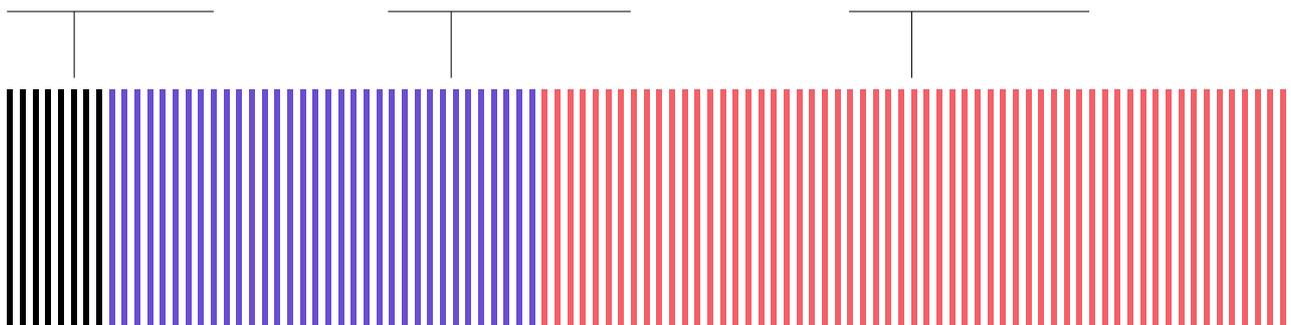
Deu-se continuidade ao que vinha sendo feito na empresa

34%

Houve mudanças, mas várias ações e processos foram mantidos

58%

Foram feitas mudanças drásticas em diversos aspectos



VALORIZAÇÃO, ESTRUTURA E MATURIDADE

O ganho de visibilidade do RH nos últimos anos representa um ganho de poder. Na maior parte (72%) das empresas examinadas neste **Raio X do RH**, a área de gestão de pessoas tem hoje status de diretoria. Em metade delas, o setor se alinha aos objetivos estratégicos da companhia e seu líder participa das decisões de negócios.

A maturidade da área não depende apenas de visibilidade. O porte da empresa, o quanto ela pode investir em RH, faz toda a diferença. Nas companhias com até 500 trabalhadores, o grosso do trabalho é "apagar incêndios" – atender às demandas básicas dos profissionais ou da organização. O jogo vira a partir dos 500 funcionários.

Maturidade do RH por porte da empresa

(nº de funcionários)

	Até 50	De 51 a 200	De 201 a 500	De 501 a 2.000	De 2.001 a 10.000	Acima de 10.000
NÍVEL 1 Só cumpre responsabilidades legais, sem processos definidos	11%	-	-	-	-	-
NÍVEL 2 Processos básicos estruturados, ligados a atividades transacionais	33%	14%	8%	-	-	-
NÍVEL 3 Atende às necessidades básicas das pessoas e ruma para evoluir	22%	57%	75%	20%	38%	-
NÍVEL 4 Conjunto robusto de práticas estratégicas, mas ainda pode crescer	33%	29%	8%	80%	38%	50%
NÍVEL 5 Em dia com as práticas mais modernas em gestão de pessoas	-	-	8%	-	25%	50%

NÍVEL DE MATURIDADE TAMBÉM EXPLICA MUDANÇAS

Aqui, vale voltar a falar das mudanças promovidas pelo executivo selecionado no mercado. Ao chegar à empresa, ele ou ela pode encontrar a área de gestão de pessoas em diferentes níveis de maturação.

Onde o departamento está bem estruturado e atualizado de acordo com as práticas e tendências do setor, há menos espaço para mudanças.

O mesmo ocorre naquelas companhias onde o RH está no nível mais baixo de maturidade – onde, em geral, ele não é prioritário nem conta com muitos recursos.

Já onde a área está em pleno processo de maturação, com espaço e disposição para evoluir, as mudanças acontecem e podem ser drásticas.

Mudanças após a chegada do líder por nível de maturidade do RH

	Continuidade ao que havia	Houve mudanças e também continuidade	Mudanças drásticas
NÍVEL 5	27%	-	-
NÍVEL 4	33%	21%	5%
NÍVEL 3	-	29%	50%
NÍVEL 2	-	36%	36%
NÍVEL 1*	40%	14%	9%

*Vide as definições de maturidade na página anterior

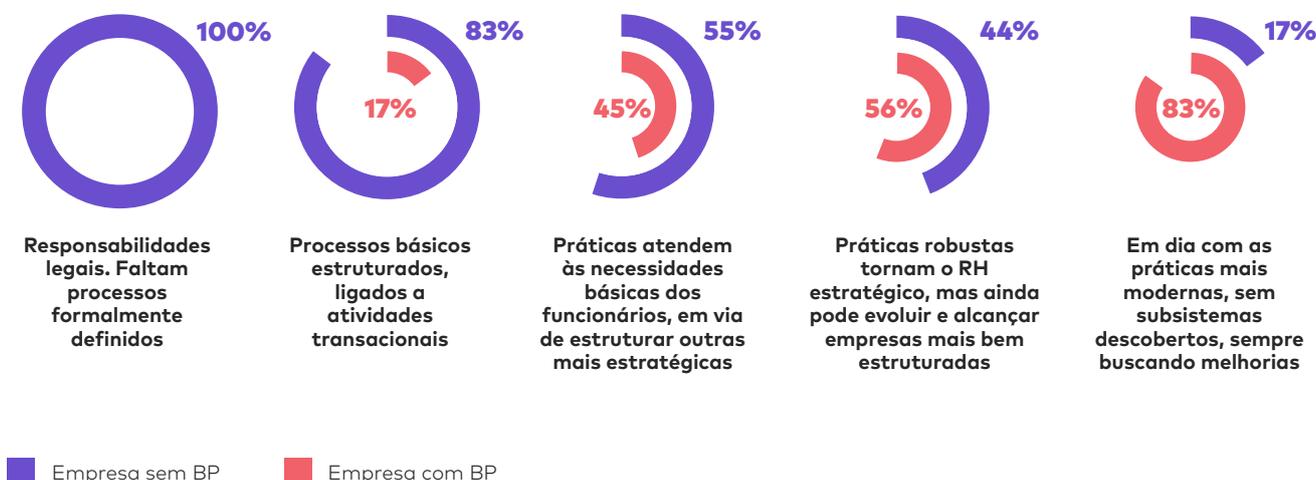
BUSINESS PARTNER. MATURIDADE E EFICIÊNCIA

O nível de maturidade da área abre caminho para um personagem que tende a cimentar essa consolidação, num ciclo virtuoso: *business partner* (BP) ou consultor interno.

Nosso levantamento mostra que, entre as empresas no primeiro nível de maturidade, um estágio basicamente processual, nenhuma possui BP.

A presença do consultor interno aumenta à medida que se avança em complexidade, chegando a quase metade das empresas no nível 3 (45%), quando a companhia está em vias de evolução, e a 83% no último nível, quando já está em dia com as práticas mais modernas em gestão de pessoas.

Estágio de maturidade do RH

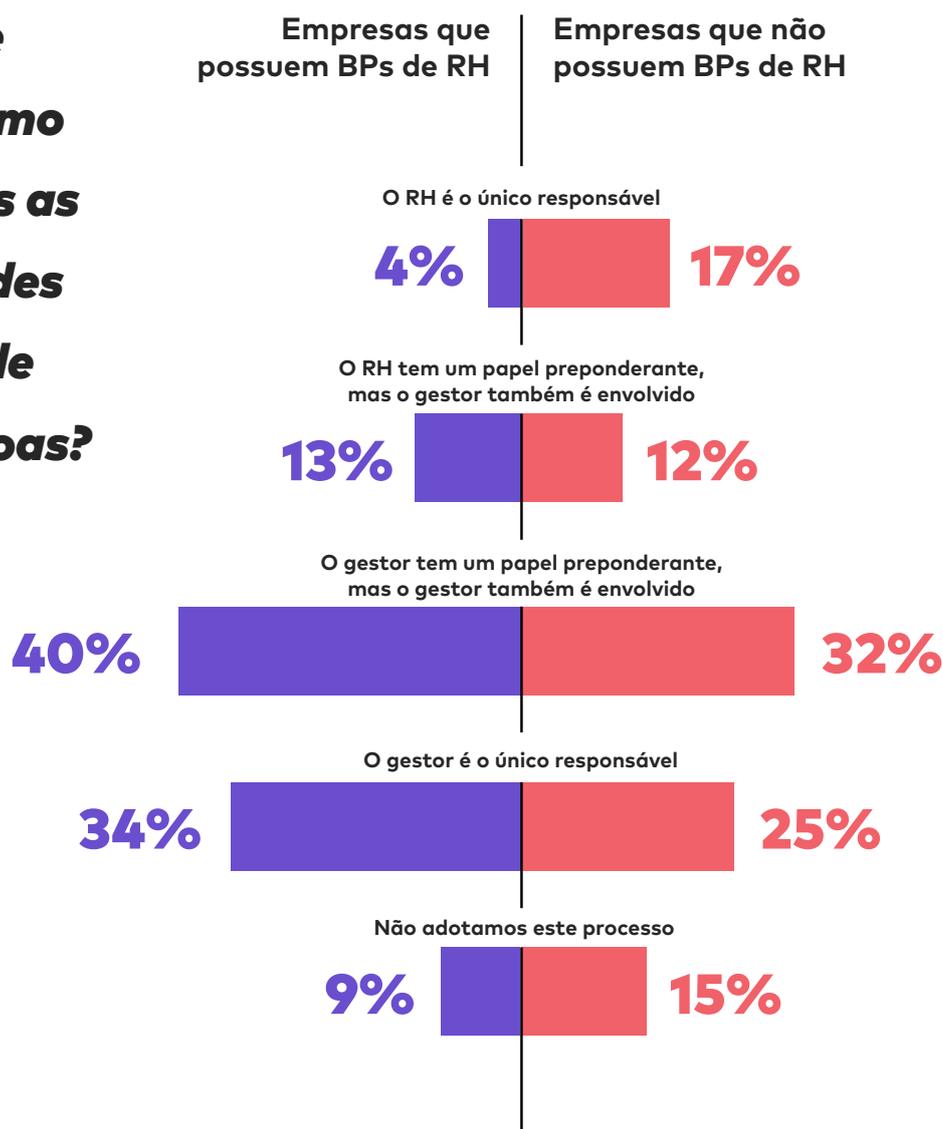


BP: UNIÃO ENTRE RH E NEGÓCIOS

RHs com consultor interno têm ganho em escala porque ele conecta o departamento de pessoas com as áreas de negócio da empresa, envolvendo gestores de outros setores em tomadas de decisão sobre seus times.

Essa ação permite, ao mesmo tempo, que se chegue a resoluções mais ponderadas e justas, e que os profissionais de RH estejam mais livres para outras ações, atendendo a mais gente.

Entre líderes de equipe e RH, como são distribuídas as responsabilidades nos processos de gestão de pessoas?



A JORNADA DO TRABALHADOR, VIA RH

O grau de maturidade e a organização do RH influenciam a capacidade de execução da área. Embora possamos dizer que, na média, as empresas realizem apenas práticas elementares de gestão de pessoas, as diferenças são visíveis quando analisamos o porte da companhia.

Nos empreendimentos até 50 funcionários, por exemplo, 44% dos RHs só conseguem cumprir exigências legais e realizar atividades transacionais, como fazer o *onboarding* de novos funcionários.

Nas corporações com mais de 2 mil empregados, não só as etapas de recrutamento e seleção são bem definidas e acompanhadas, como o RH também possui uma política de indicação de candidatos.

CLIQUE AQUI

Para conhecer mais sobre o perfil do RH no nosso infográfico por porte de empresa.

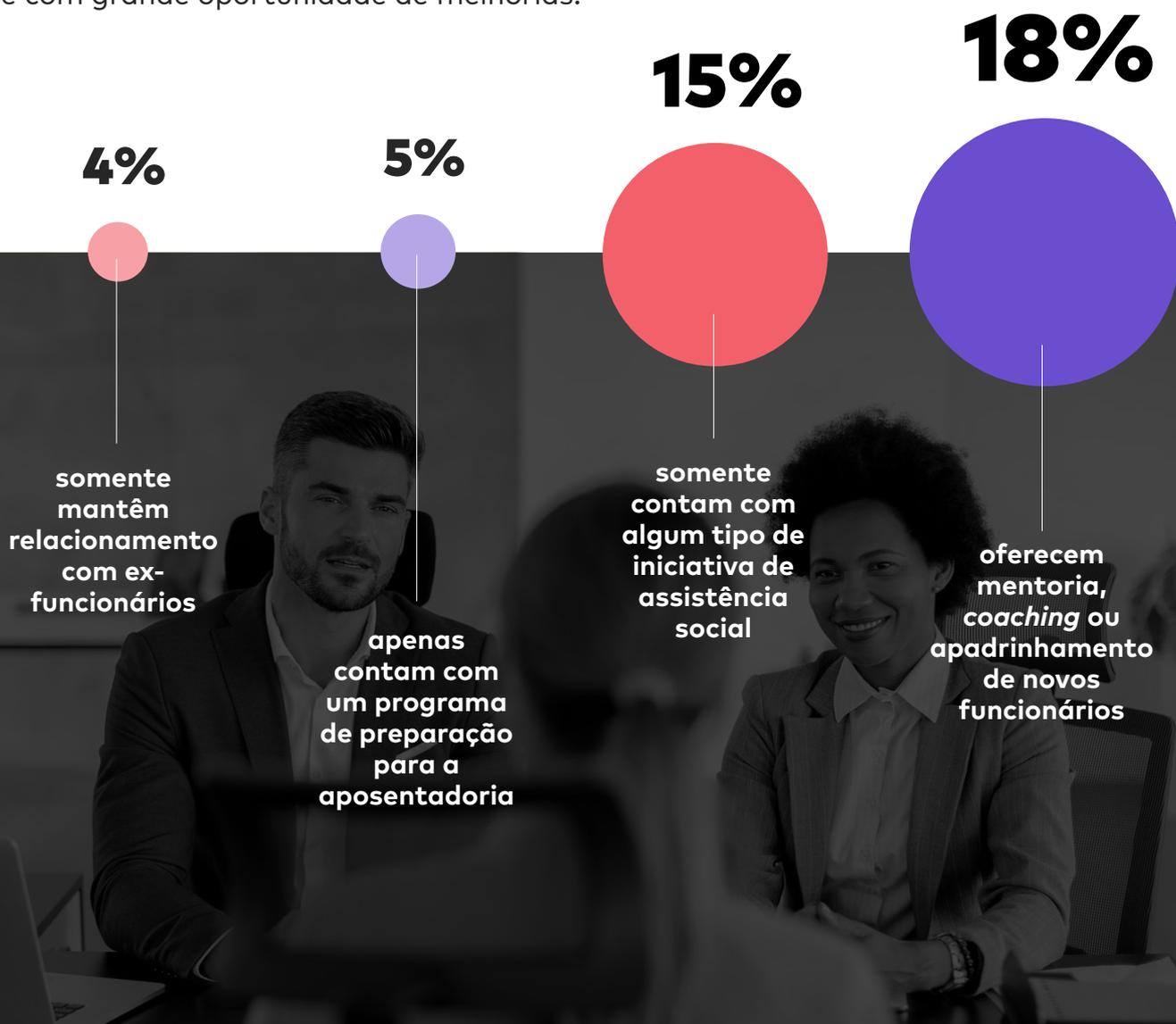


PROCESSOS MAPEADOS PELO RH

	Até 200 funcionários	De 201 a 2.000	Mais de 2.000	Todos
 Onboarding	75%	88%	79%	80%
 Recrutamento e seleção	71%	88%	86%	80%
 Avaliação de desempenho	58%	100%	86%	78%
 Pagamento da remuneração	71%	82%	71%	75%
 Pesquisa de clima ou engajamento	58%	82%	86%	73%
 Ações de recrutamento interno	50%	65%	93%	65%
 Meios de comunicação interna	71%	53%	57%	62%
 Datas comemorativas	63%	65%	43%	58%
 Montagem de PDI	50%	41%	86%	56%
 Cursos oferecidos	46%	65%	57%	55%
 Eventos e festas da empresa	67%	53%	36%	55%
 Ações para melhoria da saúde mental	42%	59%	57%	53%
 Programas de jovens aprendizes, estágio e trainee	29%	59%	86%	51%
 Cesta de benefícios	58%	41%	50%	51%
 Ações de apoio ao trabalho híbrido ou remoto	46%	47%	43%	45%
 Práticas de diversidade	25%	53%	71%	45%
 Programas de qualidade de vida	29%	41%	64%	42%
 Flexibilidade no horário de trabalho	42%	35%	36%	40%
 Práticas de saúde e segurança no trabalho	29%	53%	43%	38%
 Qualidade das instalações e equipamentos de trabalho	38%	47%	29%	38%
 Canais de sugestões	38%	41%	29%	36%
 Concessão de subsídios educacionais	33%	41%	36%	36%
 Processo de indicação de candidatos para recrutamento externo	25%	53%	29%	35%
 Ouvidoria	33%	35%	29%	33%

PRÁTICAS DEFICITÁRIAS – OU INEXISTENTES

Independente do tamanho da organização e da maturidade do RH, esses são os processos ainda muito pouco mapeados pelas organizações e com grande oportunidade de melhorias.



DIVISÃO DE TAREFAS NA GESTÃO DE PESSOAS

As tarefas de gestão de pessoas podem ser tanto executadas por profissionais generalistas como por especialistas, trabalhadores de outros departamentos, fornecedores ou um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Esse último é encontrado apenas em organizações que empregam mais de 2 mil trabalhadores.

	RH, com generalista	RH especializado	Área fora do RH	CSC	Fornecedor externo
 Administração de pessoal	20%	56%	7%	7%	5%
 Comunicação	33%	36%	24%	2%	-
 Recrutamento e seleção	31%	64%	-	2%	2%
 Relações trabalhistas	25%	33%	18%	-	16%
 Remuneração e benefícios	31%	55%	4%	-	5%
 Saúde	31%	38%	7%	-	9%
 Segurança do Trabalho	16%	27%	27%	4%	13%
 Treinamento e Desenvolvimento	35%	58%	-	-	-
 Carreira	35%	47%	-	-	-
 People Analytics	20%	36%	2%	-	-
 Diversidade	31%	31%	5%	-	-
 Cultura Organizacional	36%	53%	2%	-	2%
 Employee Experience	40%	36%	4%	-	-
 Employer Branding	29%	31%	13%	-	-
 Compliance	15%	11%	47%	2%	4%

ORÇAMENTO DO RH VERSUS PRIORIDADES

Como diz aquela clássica história em quadrinhos, com grandes poderes vêm grandes responsabilidades. Que precisam ser acompanhadas de um orçamento mais polpudo, claro.

Para a maioria dos RHs, **56%**, a verba subiu nos últimos três anos.

Orçamento 2023 x 2020



ORÇAMENTO DO RH, PONTO A PONTO

A maneira como se destinam os recursos de uma área diz muito sobre ela – até mais que suas próprias declarações.

Temas como saúde mental e diversidade foram apontados como prioridade entre os **Desafios do RH para o segundo semestre de 2023**. Ao analisar os gastos do setor, porém, a narrativa muda. A área tem investido duas vezes mais em eventos e brindes (6% do orçamento) do que em ações de diversidade (3%). Saúde emocional fica com 1%.

Maiores gastos do RH

(por fatia do orçamento)



Menores gastos do RH

(por fatia do orçamento)

3%
do budget cada

- Diversidade, equidade e inclusão
- Integração dos funcionários
- Treinamentos para liderança
- Recrutamento e seleção
- Pesquisas de opinião e percepção dos funcionários
- Inovação no RH

2%
do budget cada

- Saúde física
- Treinamentos para não-líderes
- Qualidade de vida no trabalho
- Retenção de funcionários

1%
do budget cada

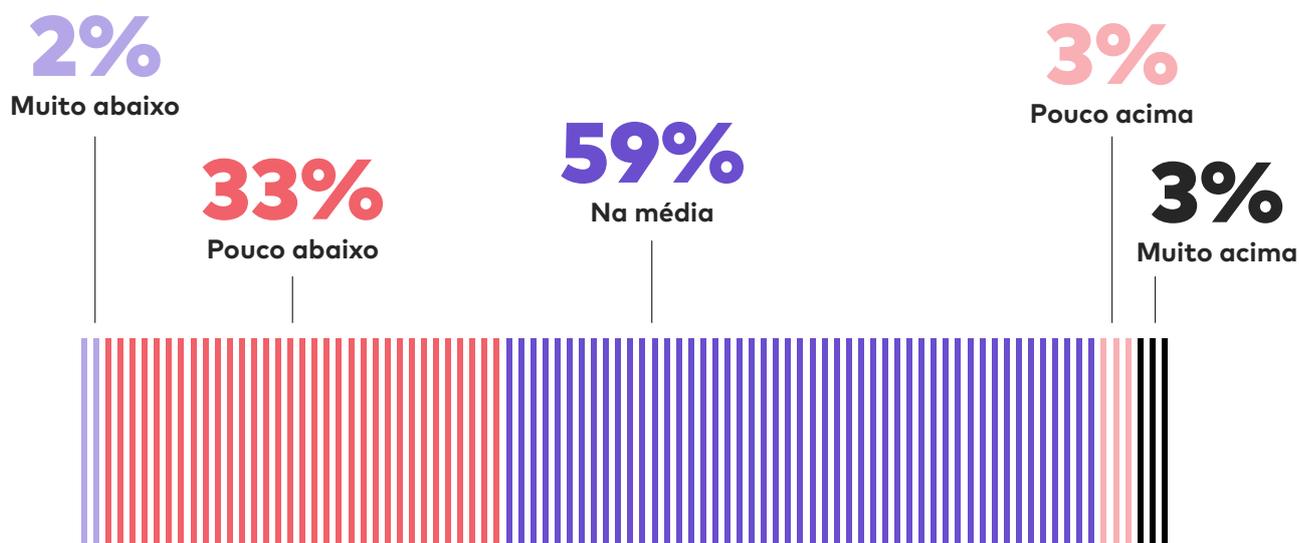
- Segurança do trabalho
- Saúde psicológica
- ESG
- Reserva/imprevistos
- Outros

FOLHA: SALÁRIOS DO RH

A remuneração da área de gestão de pessoas está abaixo da média de toda a empresa em 35% das organizações.



Em termos de remuneração, como o RH se encontra diante das demais áreas da empresa?



FOLHA: SALÁRIO MÉDIO

Abaixo, a média salarial e de pacote de benefícios por cargo, entre os respondentes da pesquisa.

FAIXAS SALARIAIS*

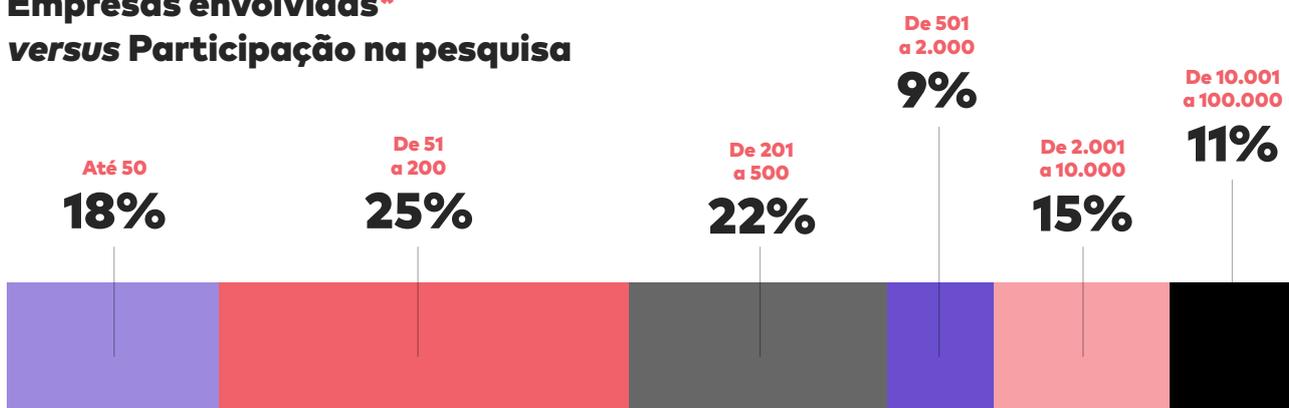
		25º	Mediana	75º	95º
ESTAGIÁRIO	Salário-base	R\$ 1.000,00	R\$ 1.297,50	R\$ 1.800,00	R\$ 2.144,75
	Pacote de benefícios	R\$ 600,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.560,00
ANALISTA JÚNIOR	Salário-base	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.397,00	R\$ 4.651,80
	Pacote de benefícios	R\$ 796,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.323,75	R\$ 1.500,00
ANALISTA PLENO	Salário-base	R\$ 3.100,00	R\$ 3.900,00	R\$ 4.750,00	R\$ 7.175,10
	Pacote de benefícios	R\$ 1.000,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.424,00	R\$ 1.550,00
ANALISTA SÊNIOR	Salário-base	R\$ 4.485,00	R\$ 4.850,00	R\$ 6.725,00	R\$ 10.097,35
	Pacote de benefícios	R\$ 1.000,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.424,00	R\$ 1.550,00
ESPECIALISTA	Salário-base	R\$ 5.000,00	R\$ 5.800,00	R\$ 8.000,00	R\$ 14.054,00
	Pacote de benefícios	R\$ 1.175,00	R\$ 1.342,50	R\$ 1.500,00	R\$ 1.835,00
SUPERVISOR	Salário-base	R\$ 4.800,00	R\$ 6.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 14.054,00
	Pacote de benefícios	R\$ 1.200,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.900,00
COORDENADOR	Salário-base	R\$ 6.000,00	R\$ 7.500,00	R\$ 11.250,0	R\$ 18.167,50
	Pacote de benefícios	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00	R\$ 3.000,00
GERENTE	Salário-base	R\$ 10.000,00	R\$ 14.000,0	R\$ 16.750,0	R\$ 27.000,00
	Pacote de benefícios	R\$ 1.100,00	R\$ 1.380,00	R\$ 3.000,00	R\$ 4.795,00
DIRETOR	Salário-base	R\$ 17.409,50	R\$ 20.000,00	R\$ 41.000,00	R\$ 72.000,00
	Pacote de benefícios	R\$ 1.050,00	R\$ 1.462,00	R\$ 4.500,00	R\$ 7.400,00
VICE-PRESIDENTE	Salário-base	R\$ 25.000,00	R\$ 42.500,00	R\$ 75.000,00	R\$ 87.500,00
	Pacote de benefícios	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 7.000,00	R\$ 9.400,00

* **1º quartil:** salário abaixo do qual existem 25% do rol de salários para o cargo. **2º quartil ou mediana:** salário central do rol de salários do cargo. **3º quartil:** salário abaixo do qual existem 75% do rol de salários para o cargo. **95º percentil:** salário abaixo do qual existem 95% do rol de salários para o cargo

A pesquisa **Think Work | Raio X do RH**, realizada entre os dias 14 de setembro e 28 de outubro de 2023, contou com respostas válidas de **55** empresas.

QUEM RESPONDEU

Empresas envolvidas* versus Participação na pesquisa



* por número de funcionários

	Média por empresa	Universo de estudo
TOTAL	6.584	362.139
RH	102	5.610



Número de funcionários

Origem



Nacional

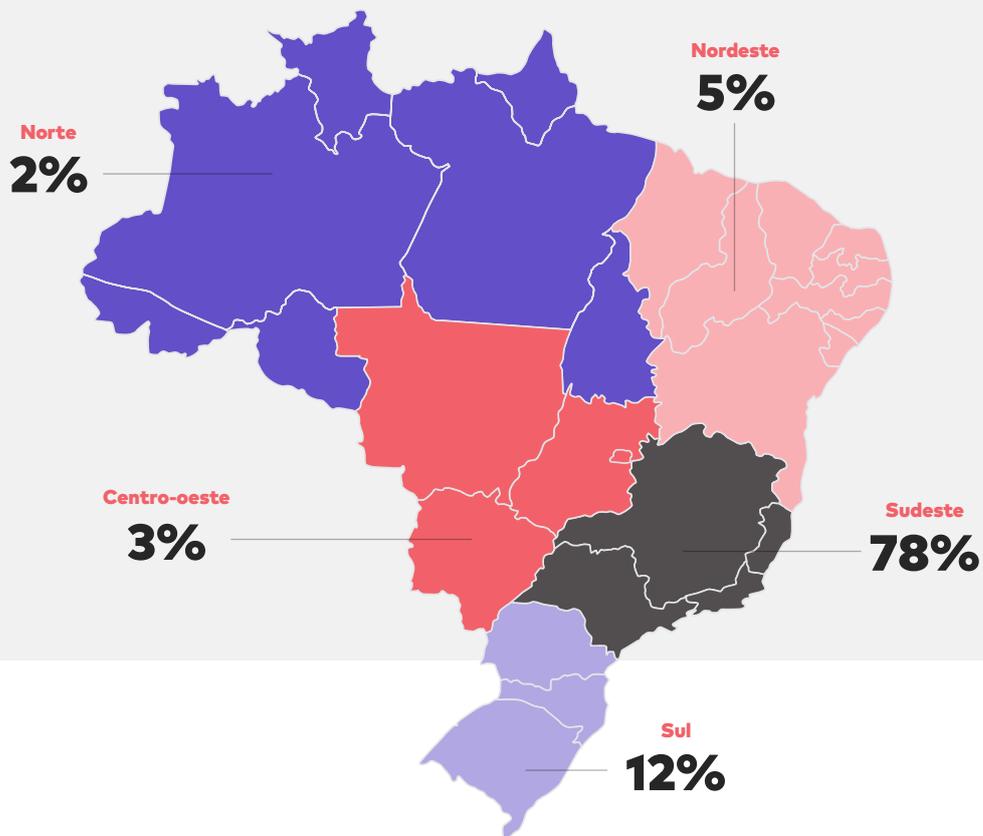
84%



Multinacional

16%

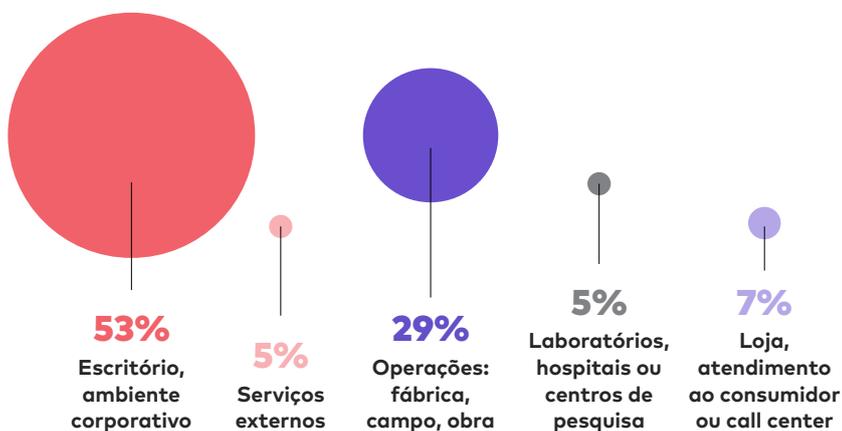
Localização da sede



Setor de atividade da empresa

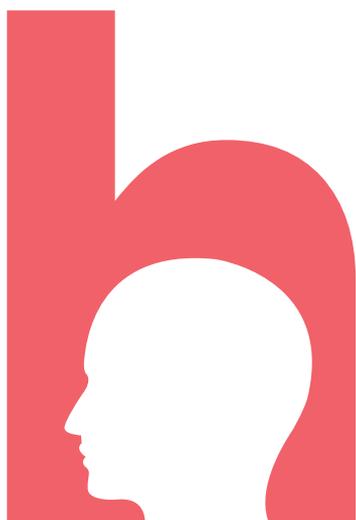
TI & Telecom	13%	Construção e engenharia	5%
Serviços de consultoria	9%	Alimentos e bebidas	4%
Saúde e serviços de saúde	9%	Transportes e logística	4%
Agronegócio	5%	Química e petroquímica	4%
Energia	5%	Educação e pesquisa	4%
Comércio varejista	5%	Metalurgia e mineração (siderurgia)	4%

Setor de atividade da empresa



SOBRE A THINK WORK

A **Think Work** é uma plataforma de conhecimento voltada à gestão de pessoas, centrada em potencializar o papel estratégico dos profissionais de Recursos Humanos nas empresas. Oferecemos conteúdo dinâmico, ferramentas práticas e conexões relevantes para capacitar o RH a tomar decisões assertivas em um mundo em constante evolução. Nosso objetivo é proporcionar informações atualizadas sobre temas relevantes, trazendo inovação e aplicabilidade para o dia a dia do RH. Na Think Work, buscamos fortalecer a comunidade de RH, tornando-a apta a enfrentar os desafios de um ambiente empresarial em constante transformação.



Tatiana Sendin

Fundadora e CEO

tatiana@thinkworklab.com



Daniela Moreira

Fundadora e COO

daniela@thinkworklab.com



Matthias Wegener

Chief Knowledge Officer

matthias@thinkworklab.com

Think Work

CONHEÇA
CURTA
COMPARTILHE

