19 de janeiro · 2024

#74

Think Work

FORWARD

Cultura, talento, produtividade: os desafios do RH em 2024

Por
Coral Maia

Há questões que, por mais que façam parte do nosso dia a dia, são incontornáveis na hora de definir prioridades. E, é justamente por isso que não deixam nunca a ordem do dia. Esse é o primeiro aprendizado levantado pela pesquisa **Desafios e Tendências do RH 2024**, nova edição do estudo que a **Think Work** realiza desde 2022 para medir o pulso da área responsável por pessoas nas empresas. Mais, a cultura organizacional atestou a sua importância.

Fortalecer a cultura e alinhar a cultura corporativa é desejo para 62% dos profissionais de RH ouvidos na análise, fazendo com que o tema mantesse a seu reinado nos maiores humores pelo terceiro ano seguido.

A lista das cinco prioridades de 2024 se completa com duas questões ligadas à produtividade: a melhora no desempenho dos líderes e o desenvolvimento dos líderes aliados – os principais responsáveis pelo engajamento e rendimento das equipes, e também imbricados com a qualidade disso.

O ranking fecha com uma atenção especial para a política de remuneração e benefícios. Pela primeira vez entra no Top 5, sua presença sugere uma mesa de negação em meio à guerra por profissionais qualificados que vigora no mercado, além de adequações às remotas mudanças legislativas no país – a nova Lei do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) e a da equidade salarial entre homens e mulheres.

Os 5 maiores desafios do RH em 2024

- Fortalecer a cultura organizacional — **38%**
- Administrar ou adequar a política de remuneração e benefícios — **24%**
- Alterar a cultura organizacional — **24%**
- Desenvolver os líderes atuais — **20%**
- Aumentar a produtividade dos funcionários — **16%**

A pressão por eficiência

O desafio de **elevar a produtividade dos funcionários** envolve duas posições na nova edição da pesquisa, figurando em o cinco principais do ano, alinhando-se a uma tendência global. Em novembro, um relatório internacional da consultoria Gartner já apontara: executivos, homens e mulheres, estão concentrados em produtividade, eficiência e margem como prioridades de lucro. A pressão por retorno financeiro deve ser sentida por aqui, sim.

No Brasil, um fator macroeconômico contribui para essa aparentemente de resultados, à medida que a economia mostra sinais de recuperação e diversas organizações antecipam crescimento. Para alcançar as expectativas, é claro, para não ficar atrás dos concorrentes, as empresas buscam entender mais resultados de seus funcionários.

Uma análise dos dados da pesquisa confirma essa suposição. Das 55 organizações respondentes, 42% previram um desempenho no negócio pelo menos 15% maior neste ano. Bem mais, então, do questionadas sobre o aumento da força de trabalho, um número significativamente menor de empresas planeja expandir a equipe em 10%, apenas um quinto das respondentes.

Inteligência Artificial (IA), já adotada por 40% dos departamentos de RH e no aprendizado de seus líderes atuais, quarta prioridade para 2024, também entra nas pautas para buscar maior produtividade. Da mesma forma, melhorar remuneração e benefícios pode ser uma tentativa de motivar os funcionários atuais a se enfrentarem mais e atrair novos talentos do mercado.

É importante ressaltar: ao focar apenas nos números da produtividade, as empresas correm o risco de negligenciar os anseios dos seus profissionais, que, em sua maioria, já estão distantes de um estado de saúde ideal, de acordo com a última pesquisa da **Saúde Mental no Trabalho**, da Think Work. O estado identifica o aumento de demandas e a remuneração insatisfatória como os principais obstáculos ao bem-estar. No seu período, 30% dos funcionários já afirmaram que a quantidade de trabalho havia aumentado, e 39% se sentiam mais exaustos.

A saúde é um pré-requisito para a produtividade. Isso torna ainda mais preocupante o fato de que "apoiar os funcionários no cuidado com a saúde mental" caiu drasticamente na lista de prioridades do RH, passando do 3º lugar, em 2022, para o 16º, em 2024.

A jornada do desafio

Aumentar a produtividade dos funcionários

2024	5º lugar	
2023	7º lugar	
2022	não mapeado	

De olho na remuneração

Profissionais de alto rendimento têm conseguido manter uma posição diante de falta de trabalhadores qualificados no mercado. Entre outros fatores, como benefícios, cultura organizacional e plano de carreira, o salário é um dos fortes funcionários, as empresas estão cada vez mais dispostas a negociar as recompensas. No setor de tecnologia, por exemplo, o salário médio pode ser flutuante aumentou 29% em 2022, segundo cálculo da Pesquisa de Panorama de Product Management do Brasil. No entanto, a cifra não é o único limite do. Portanto, o desafio é ser competitivo sem gastar exorbitantes.

Não é surpresa que a pesquisa da Think Work indique que os setores econômicos mais impactados pela guerra de talentos, a necessidade de penetrar ou ajustar a política de remuneração e benefícios é maior. Mas atenção, esta questão é prioridade para 41% dos RHs participantes da pesquisa, enquanto nenhum dos que se dizem da indústria ou no comércio assinalou essa opção.

Na tentativa de atrair sem gastar muito, os RHs têm sido inovadores nos benefícios. A consultoria PWC concedeu em 2023 aos seus empregados a opção de trabalhar de qualquer lugar, permanentemente. No Brasil, o canal de finanças pessoais Nath Finanças, associado, por meio de sua fundadora Nathalia Rodrigues, que a empresa oferece dia de folga por ano a todos.

Há ainda outro fator que pode ter levado a remuneração e benefícios da 23ª posição, em 2023, para a segunda, em 2024. No Brasil, duas novas leis entraram em vigor no ano passado.

Em maio, começou a valer a Nova Lei do PAT, que introduziu a portabilidade gratuita de bandeira para o trabalhador (que pode escolher o fornecedor de seus créditos), a proibição do chamado rebate (a de qualquer forma de recompensas que envolvam operações de cashback) e a interoperabilidade (permissão para que operadoras de vale-alimentação e vale-refeição competissem uma mesma rede). Uma pesquisa da Think Work sobre o Flash, realizada pouco após a nova lei entrar em vigor, mostrou que mais de um sobre cinco empresas respondentes (21%) nem sequer estavam cientes da nova regulamentação.

Em dezembro de 2023, outra norma passou a valer: a Lei da Equidade Salarial, que obriga as empresas a igualar os salários de homens e mulheres na mesma função, e a divulgar suas informações de salários para garantir maior transparência. Essa nova legislação começou a valer no mesmo mês em que foi realizada a pesquisa de **Desafios e Tendências do RH 2024** – o que pode ter sido fator para a relevância do tema.

A jornada do desafio

Administrar ou adequar a política de remuneração e benefícios

2024	2º lugar	
2023	23º lugar	
2022	6º lugar	

Investimento na liderança

Não adianta a empresa investir em remuneração elevada e benefícios de primeira linha se não conseguir manter os seus líderes, que se importam com o bem-estar da equipe, e com a sua competitividade ainda nos cargos de gerência. Apenas 51% dos profissionais de RH consideram que seus gestores são empáticos, segundo o relatório de Gestão de Pessoas de 2024. A pesquisa indica ainda que profissionais com um **bom empático** tendem a se manter por mais de dois anos nas organizações.

Um bom líder é aquele capaz de alinhar sua equipe com as diretrizes da empresa, orientar para os resultados e, principalmente e incentivá-la a se desenvolver – começando por dar o exemplo. Além disso, é capaz de gerar o time não apenas através das mudanças, mas para propósitos e transformações necessárias.

Ao final do dia, a responsabilidade de todo o que é bom e ruim nas organizações recai sobre líder. São eles que retém (e afastam) os profissionais, que influenciam na saúde mental e na produtividade das equipes. Mas não só. Todo gestor tem, em suas atribuições, o direcionamento, o engajamento e também a adequação de sua equipe à cultura da empresa – e tudo isso precisa acompanhar as mudanças da sociedade. Assim, deverá se manter atuais foi, e é continuará sendo um desafio constante para o RH.

Sem dúvida, é um desafio para seus líderes, e também para quem é o calcanhar de Aquiles de recursos humanos. Para 54% das participantes da pesquisa de Desafios do RH, a falta de sensibilidade do líder é o **maior motivo** para as questões de gestão de pessoas não serem resolvidas, como suporte de todos os respondentes afirmando que "falta muito" para terem esse apoio.

A jornada do desafio

Desenvolver os líderes atuais

2024	4º lugar	
2023	8º lugar	
2022	11º lugar	

Cultura, o eterno desafio

Organizações com menor grau de inovação apresentam uma necessidade de desenvolver líderes e trabalhar sua cultura, conforme demonstrado por uma análise do Sebrae em conjunto com os dados do prêmio **Think Work Brasil**. Nesta edição, o Sebrae apresenta que receberam nota entre 8 a 10 em cultura organizacional 13% destacaram o desenvolvimento de gestores como desafio para 2024, menos de 30% mencionaram o fortalecimento da cultura organizacional. Esses índices aumentam para 24% e 37%, respectivamente, entre as empresas com nota de 1 a 7 em inovação.

Os dados sugerem que, nas empresas menos inovadoras, a gestão de pessoas e mais influenciada pelo que o mercado está fazendo do que pelas necessidades internas. Ou, ainda, que a cultura e a liderança por serem temas frequentemente ligados a comportamento e a complexidade dessas áreas. Sem uma visão estratégica, o RH pode ser ações isoladas, sempre nos mesmos moldes e com os mesmos fornecedores, resultando em mais do mesmo.

3 principais desafios para o RH de nove empresas em 2024	2024	Inovação Nota 1 a 7	Inovação Nota 8 a 10	Diferença
Fortalecer a cultura organizacional	38%	37%	25%	12%
Alterar a cultura organizacional	24%	24%	11%	13%
Desenvolver os líderes atuais	20%	24%	13%	11%

Ironicamente, na tentativa de impulsionar seus RHs, muitas empresas têm buscado profissionais renomados no mercado para liderar o departamento de gestão de pessoas. A troca de comando tem sido frequente, resultando em alternância. Estudo como mostrou a pesquisa **Raio X do RH**, realizada em novembro pela Think Work.

O estudo conclui que 7% dos principais líderes de recursos humanos do país são contratados de fora da empresa e chegam prometendo mudanças – não eles em 58% das vezes. Nessa rotatividade, ninguém consegue dar continuidade às ações de cultura, que exigem, no mínimo, três anos para se consolidarem. Esse cenário ajuda a entender por que a cultura organizacional continua no topo da lista de prioridades do RH.

Uma cultura forte tem sido o sinônimo de ter todos os profissionais alinhados com a visão e os objetivos da empresa, comprometidos em buscar juntos seus resultados. E uma maneira de endereçar conexão e pertencimento, fatores que contribuem para o engajamento, a retenção e o desempenho dos profissionais.

Essa força interna ganha relevância diante da aceleração das mudanças que estão transformando o mundo, desde o aquecimento global até o empobrecimento dos indivíduos. Em meio a esse turbilhão, a cultura é o elo capaz de manter a organização coesa e focada em seus objetivos. Refletir a cultura é refocar o rapaz – mais é preciso arrumar na gaveta.

A jornada do desafio

Fortalecer a cultura organizacional		Alterar a cultura organizacional	
2024	1º lugar	2024	3º lugar
2023	1º lugar	2023	1º lugar
2022	1º lugar	2022	1º lugar

Vamos juntos?

Ano após ano, a cultura corporativa continua a ser um desafio para os profissionais de RH. A maior parte das empresas não administra formalmente sua cultura. Poucas conhecem seus heróis culturais, menos ainda seus arquétipos culturais ou seus arbetatos. Como o jogo corporativo mudou e o que não se pode mudar, não se generaliz".

Além disso, a cultura predominante nas empresas está desatualizada. Eles afirmam valorizar a autonomia, incentivar a inovação e praticar a confiança, o que observamos não corresponder às crenças práticas ainda refletem o antigo modelo de "controle e comando". A insistência das companhias em retornar ao trabalho presencial e um claro indicativo dessa cultura obsoleta.

O RH, seja como criador ou produto dessa cultura, também é repleto de contradições. A discrepância entre discurso e prática é evidente, como no investimento em diversidade. Até 2023, a meta de diversidade e inclusão ocupava o quinto lugar na lista de prioridades do RH. Contraditoriamente, apenas 3% do organizado da área era destinado para esse fim – menos do que o montante reservado para bonões e festas. Encontrarmos ainda demasiadamente outros temas relevantes de gestão de pessoas, como apoio à saúde física e mental, e ESG.

Para, de fato, superar o desafio da cultura organizacional e avançar para problemas mais complexos a empresa do aquecimento global aos trabalhadores e o crescente número de pessoas sofrendo de doenças emocional(), o RH terá, primeiro, de fazer uma faxina interna. Eliminar frases de efeito, ações marqueteiras e o velho "faça como eu faço, mas não faça". Depois, terá de passar um pente fino nas contradições da liderança – inclusive, nas suas. Por fim, mapear os reais problemas que podem afetar as negócios – e as pessoas. O mundo anda complexo demais para desperdiçar energia em ações vazias.

Tatiana Sandim
Founder e Editora-chefe
Think Work

Sobre:

A **Think Forward** é a newsletter mensal, no estilo Zeitgeist, do **Think Work**. A cada edição, uma reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando o leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante do **Think Work Lab**.

Essa newsletter foi encaminhada para você e você gostaria de assinar?

Clique aqui

Direitos reservados Think Work Conteúdo e Inovação LTDA