

FEVEREIRO 2023

DESAFIOS DO RH EM 2023

Think Work

PATROCINADOR

ätlas



Você lerá agora os principais achados da pesquisa **Think Work | Desafios do RH em 2023**, que em dezembro de 2022 ouviu executivos da área para descobrir as grandes questões de gestão de pessoas previstas para o ano. A ideia é, a partir das descobertas, pensarmos juntos para encontrar caminhos e soluções em um mundo cada vez mais rápido e complexo.

Desde 2021, produzimos nove estudos e, a cada lançamento, trazemos novos números e *insights* para o mercado e para a imprensa, aprofundando o debate sobre o mercado de trabalho no Brasil. Pesquisas como esta fazem parte da nossa missão de ajudar o RH do século 21 a construir um espaço cada vez mais relevante e estratégico nas empresas.

Boa leitura!

Tatiana Sendin
Fundadora e CEO da Think Work

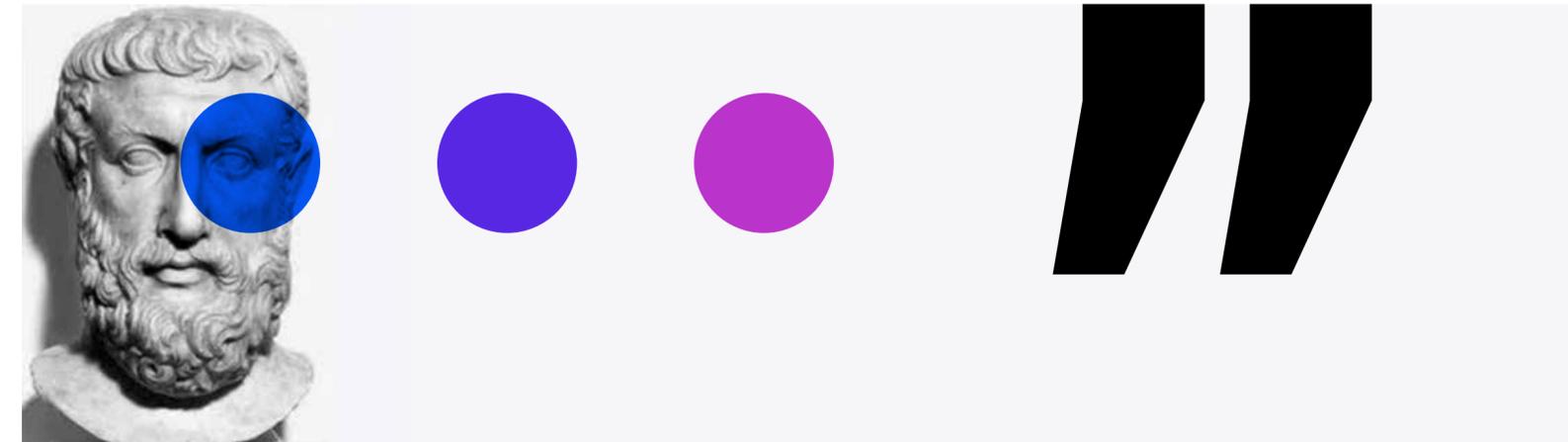


“A única constante é a mudança”



A frase dita há mais de 2.500 anos pelo filósofo Heráclito é cada vez mais moderna e repleta de novos significados. A mudança do trabalho presencial para o híbrido ou remoto, que enfrentava resistência de muitas corporações antes do surgimento da pandemia, parece ter se tornado uma tendência sem volta. Agora, o sucesso das empresas estará na capacidade e velocidade de adaptação a esse novo mundo, conhecido como *"anywhere office"*.

Claro, falamos aqui de trabalhos que podem ser feitos remotamente. Existem várias atividades que precisam ser presenciais, dependem totalmente do contato humano e



continuarão assim. Já todo trabalho corporativo que exige apenas conhecimento e uso de tecnologia poderá ser feito de qualquer lugar do mundo.

Isso abre um excitante capítulo de novas oportunidades para a área de recrutamento. Antes restrito ao Brasil, o rol de talentos ganha dimensão internacional. Podemos acessar pessoas em qualquer país e recrutá-las por seus comportamentos e habilidades, eliminando a barreira da localidade. As empresas que se abrirem para esse formato ganharão competitividade e trarão mais diversidade e referências às suas equipes, gerando produtos e serviços de maior alcance.

Não só empresas e pessoas ganham com isso, mas também os governos e a economia global, pois a brecha entre oferta e demanda de trabalho tende a encolher. Nem todos os países têm a proporção adequada entre formação de profissionais e vagas abertas em determinada área. Alguns, por exemplo, formam mais pessoas programadoras do que têm empregos disponíveis, enquanto outros sofrem com a falta de gente no mercado. Veremos, em breve, países que serão conhecidos por serem grandes provedores em um determinado campo de conhecimento, enquanto outros serão os grandes contratantes daquela área.

**O futuro do trabalho é mais que remoto:
*ele é flexível, colaborativo e sem fronteiras.***



Maíra Gracini
Vice-presidente da Atlas
para a América Latina

Executiva com mais de 15 anos de experiência gerenciando equipes multidisciplinares, principalmente em empresas B2B internacionais, como Zendesk e Salesforce. Na Atlas, é responsável pelo posicionamento e crescimento da empresa na América Latina.

Os desafios de 2023

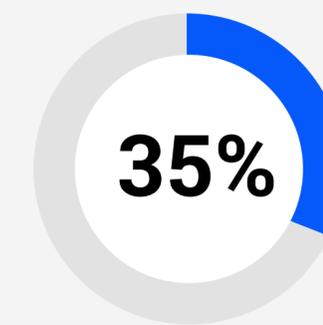


Fortalecer a cultura organizacional é o principal problema esperado para 2023 pelos executivos de recursos humanos, assim como foi em 2022.

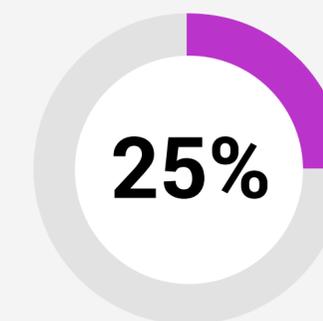
Naquele ano, as empresas lutavam para manter a cultura em alta diante das incertezas da pandemia e das adaptações ao trabalho remoto. Agora, os RHs precisam intensificar o jeito de ser da companhia diante de problemas como a queda de ambição e motivação dos funcionários, o distanciamento emocional em relação à organização, e fenômenos como *great resignation* (a debandada em massa dos trabalhadores) e *quiet quitting* (o movimento de fazer apenas o estritamente combinado na descrição do emprego, nada mais).

Também está nos planos do líder de RH investir em tecnologia e trazer mais indicadores para a gestão de pessoas – talvez uma tentativa de buscar soluções diferentes para alcançar resultados melhores.

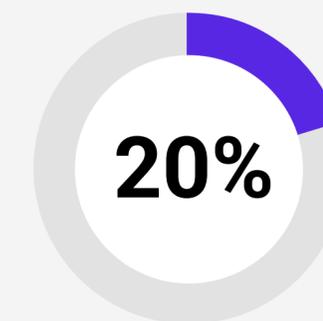
No topo da agenda



Fortalecer a cultura organizacional



Promover a transformação digital do RH



Atrair dados à gestão de pessoas (*people analytics*)

Mudança de 2022 para cá



Diante de um cenário econômico desafiador no Brasil, com inflação e juros altos, e a sombra de uma crise nos Estados Unidos, reduzir custos da área de gestão de pessoas passou a ser uma prioridade para o executivo de RH, sendo o aspecto que mais subiu de posições entre 2022 e 2023.

Melhorar a comunicação interna é outro ponto que vai exigir atenção desse líder nos próximos 12 meses. Aqui, a tentativa é colocar todos na mesma

página para que o negócio tenha eficiência e produtividade, sem importar se os funcionários estão debaixo do mesmo teto ou espalhados remotamente.

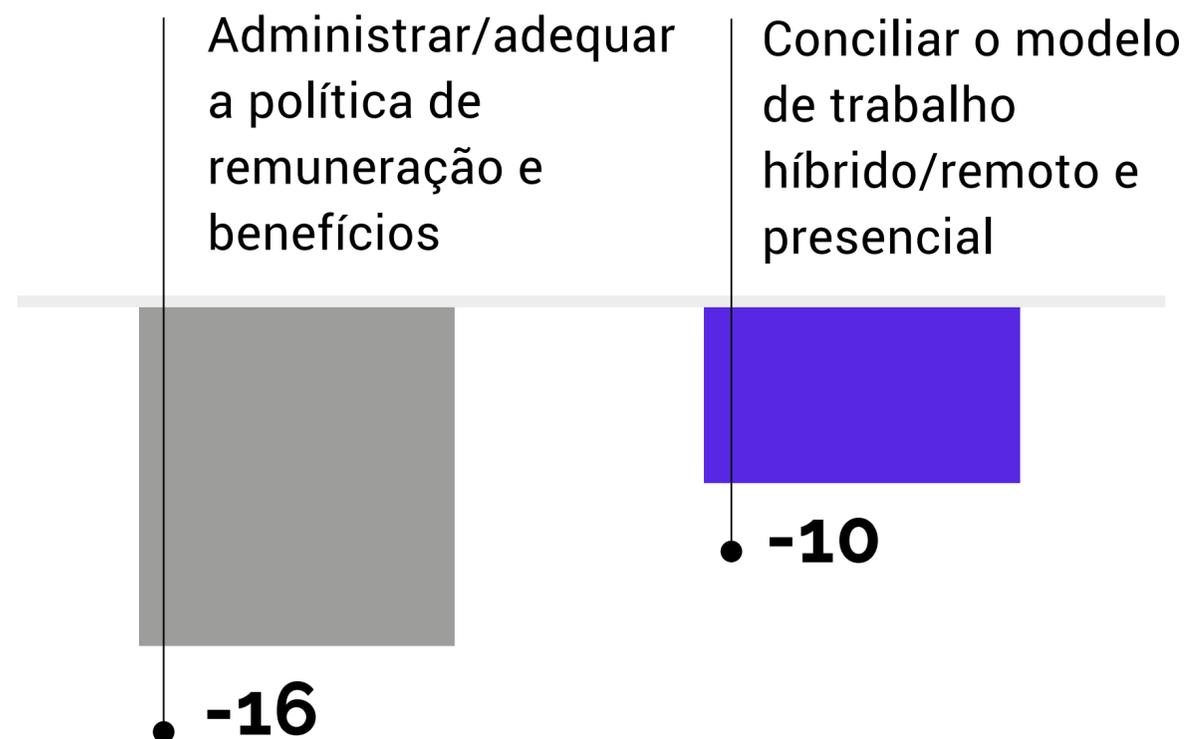
Por outro lado, após três anos de pandemia, as empresas conseguiram se adaptar ao trabalho remoto e organizar salário e benefícios de funcionários em diferentes regimes. Logo, esses aspectos não ocupam mais lugar de destaque na lista de preocupações do RH.



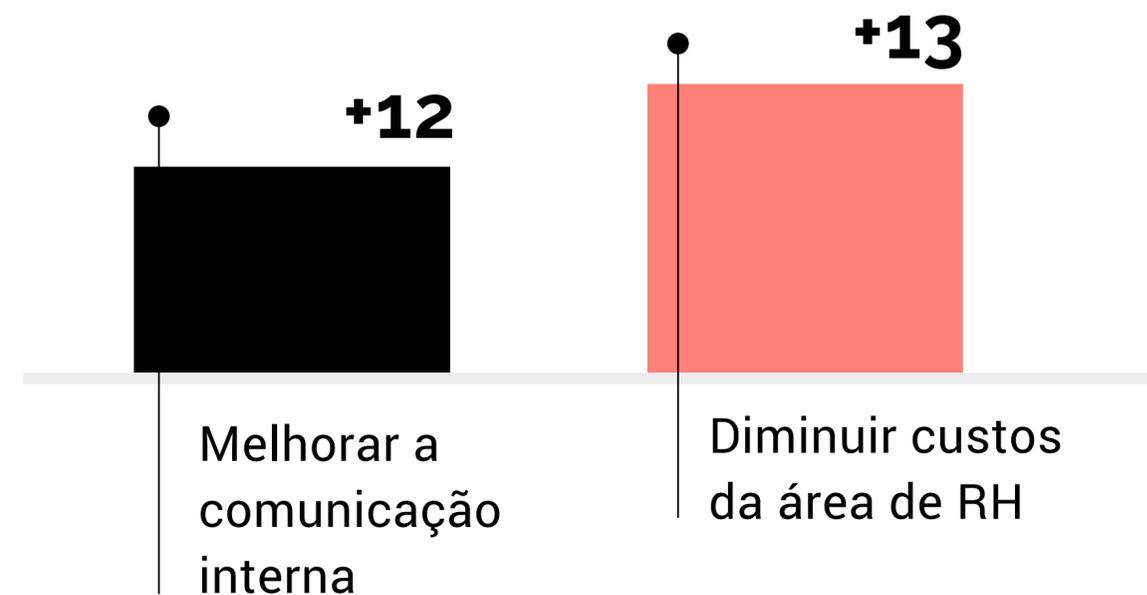
Os temas que mais ganharam e perderam importância na agenda do RH de 2022 para 2023



OS DESAFIOS QUE MAIS CAÍRAM ↓



↑ OS DESAFIOS QUE MAIS SUBIRAM



Quais os 3 principais desafios previstos para a área de RH da sua empresa em 2023?

Os 15 problemas mais citados pelos respondentes da pesquisa

Fortalecer a cultura organizacional	35%
Promover a transformação digital do RH	25%
Atrair talentos	19%
Atingir metas de diversidade e inclusão	17%
Apoiar os funcionários no cuidado com a saúde mental	17%
Aumentar a produtividade	16%
Desenvolver os líderes atuais	16%
Alterar a cultura organizacional	14%
Desenvolver futuros líderes	14%
Promover a colaboração entre áreas/quebrar os silos	13%
Diminuir custos da área de RH	12%
Melhorar a comunicação interna	10%
Reduzir/balancear <i>turnover</i> (rotatividade) e número de funcionários (<i>headcount</i>)	10%
Conciliar o modelo de trabalho para que atenda tanto aos funcionários no híbrido/remoto quanto aos que estão presencialmente	9%

Crescimento ou recessão?



A tendência do mercado é de progresso, apesar do medo de recessão que paira no ar. Talvez por isso, uma porcentagem menor de respondentes aposte no incremento do quadro de trabalhadores em 2023, em comparação com 2022.

Se no ano passado 57% dos RHs previam aumento de funcionários na empresa, este ano, quase 45% afirmam que está nos planos contratar mais gente. Perto de 40% falam em manter a quantidade de mão de obra. Apenas 8% esperam uma redução.

Em relação ao número total de funcionários, a tendência mais provável é que sua empresa tenha:

	2022	2023
Crescimento acima de 25%	19%	3%
Crescimento entre 10% e 25%	17%	16%
Crescimento de até 10%	21%	25%
Manutenção do número	36%	39%
Redução de até 10%	1%	7%
Redução entre 10% e 25%	0%	0%
Redução acima de 25%	0%	1%
Não temos previsão para este ano	6%	9%

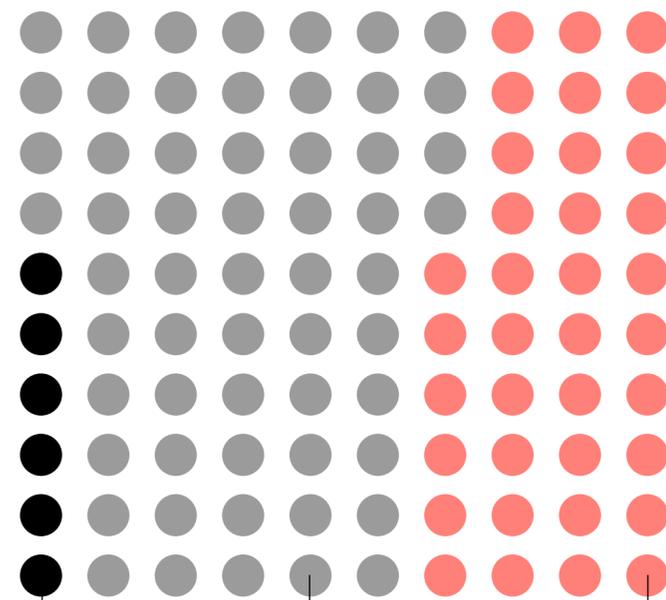
Sobre o metro quadrado



Apesar de mais empresas apostarem no crescimento do quadro, 16% planejam reduzir os espaços físicos em 2023. Isso mostra uma adequação às transformações realizadas nos últimos dois anos, com a popularização forçada do regime remoto e híbrido. Por sorte, é a chance da companhia reduzir custos – algo que deveria entrar na lista de conquistas do RH.

Em relação aos espaços físicos de trabalho, sua empresa fez ou pretende fazer alterações?

Durante a pandemia

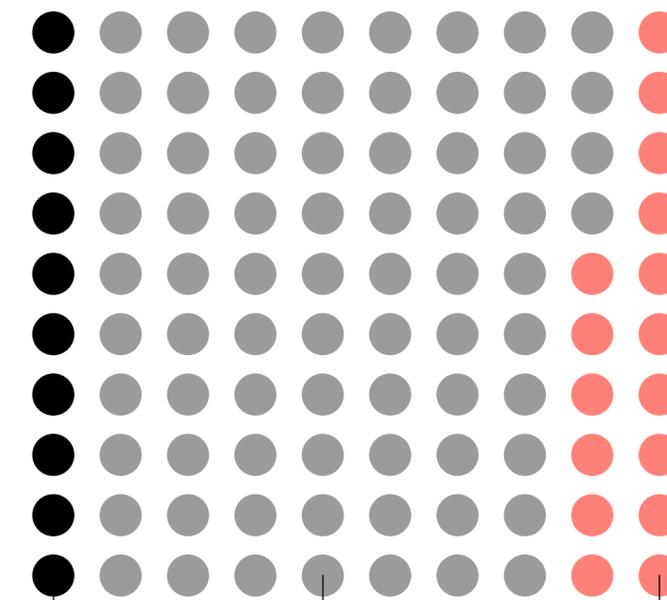


Ampliação
6%

Manutenção
58%

Redução
36%

Para 2023



Ampliação
10%

Manutenção
74%

Redução
16%

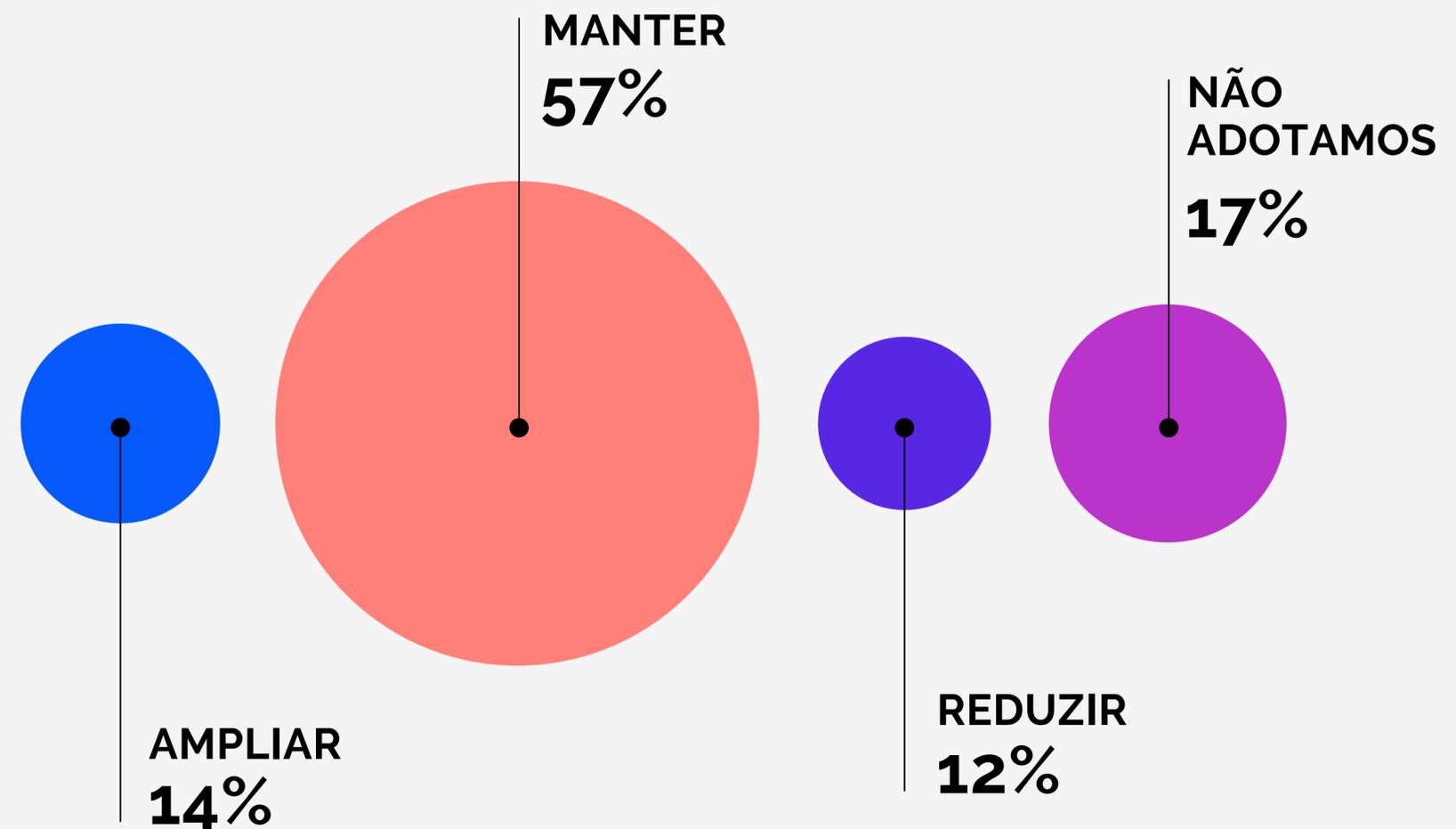


Em casa ou no escritório?

O *home office* parece estar consolidado no mercado de trabalho. Menos de duas entre dez empresas não adotam o modelo à distância. Entre as que têm essa prática, a maioria deve manter o percentual de funcionários que hoje atua remotamente e quase 15% vão ampliar a oferta.

É uma boa notícia para os trabalhadores em geral, que têm dado preferência pelas vagas remotas ao buscar oportunidades e temem que o mercado “se canse” da novidade e retorne às velhas práticas.

Considerando o atual percentual de funcionários em modelo híbrido ou remoto na empresa, qual a perspectiva para 2023?



Os desafios do trabalho à distância

Tudo indica que o modelo híbrido e remoto está funcionando bem, apesar de precisar de alguns acertos – o principal deles está, de novo, ligado à cultura corporativa e à necessidade de manter os times engajados e coesos, garantindo a troca de conhecimento. Nenhum RH respondeu que nada precisa ser aprimorado no trabalho híbrido ou remoto.

Quais os 3 principais aspectos que precisam ser melhorados no modelo de trabalho híbrido ou remoto?

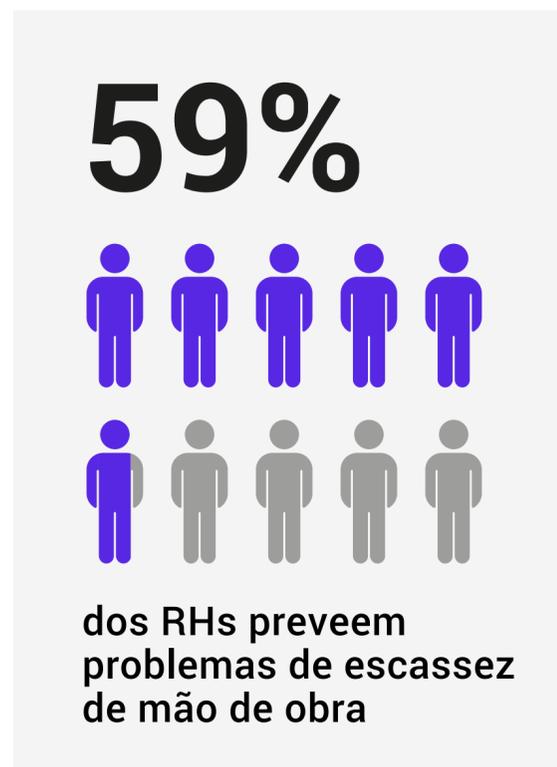
Manutenção da cultura organizacional	32%
Gestão das equipes pelos gestores	22%
Gestão/compartilhamento de conhecimento	20%
Cesta de benefícios	16%
Mensuração do desempenho	16%
Mentalidade da alta liderança	16%
Manutenção/melhoria do clima organizacional e engajamento	14%
Adaptação dos funcionários ao modelo	13%
Colaboração entre os funcionários, equipes e/ou áreas	13%
Apresentação da cultura organizacional a novos funcionários	12%
Desenvolvimento “on the job” dos funcionários	12%

Futuro do trabalho



Oferecer a possibilidade de trabalho remoto aos funcionários não é apenas uma questão de cultura e gestão: tal decisão também pode impactar a atração de talentos e definir os rumos da companhia.

Mais da metade dos respondentes acredita que terá dificuldade para contratar trabalhadores em 2023 – e a situação é pior entre as companhias que não permitem atuação à distância.



Quem espera enfrentar dificuldade de falta de mão de obra

Empresas que só possuem modelo de trabalho presencial	75%
Empresas que adotam modelo híbrido ou remoto	56%



O desafio das contratações



Vai faltar gente em 2023, um problema que vem se repetindo nos últimos anos. Mesmo com uma taxa de desemprego de 8% no Brasil, não há no mercado profissionais para preencher as vagas das companhias. Na visão do RH, há tanto uma questão de escassez de mão de obra em quantidade quanto em qualidade.

As áreas de operação e de tecnologia são as mais críticas, mas até mesmo o departamento de recursos humanos surge na lista, com 34% dos respondentes afirmando que faltam funcionários qualificados.

Outro sinal de atenção: as organizações podem ter um apagão de líderes – uma vez que, depois de tecnologia, esse é o perfil mais em falta.

Diante desse cenário, cabe às empresas investir na formação de seus empregados, além de fiscalizar governantes para que adotem boas políticas públicas de educação.



As áreas nas quais os RHs preveem dificuldades para contratar em 2023

Selecione os setores que a empresa espera ter dificuldades para contratar profissionais e o motivo

Falta de profissionais qualificados

Poucos profissionais no mercado

	Falta de profissionais qualificados	Poucos profissionais no mercado
Operacional/Produção	54%	20%
Engenharia	37%	22%
Técnicos especializados	37%	27%
Tecnologia	37%	56%
Recursos humanos	34%	17%
Marketing	29%	22%
Financeiro/Contábil	27%	15%
Vendas	27%	22%
Transporte/Logística	22%	20%
Atendimento ao consumidor	22%	20%
Cargos diretivos/Alta liderança	20%	34%

Fatores de atração

Para atrair os candidatos, em 2023 os RHs vão investir principalmente nas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento da companhia. No ano passado, o ensino ocupava a 5ª posição entre os fatores de encantamento. A afinidade com os valores, que em 2022 estava em primeiro lugar do ranking, aparece em segundo, seguido pelo propósito da organização.

A estabilidade no emprego também foi outro item que ganhou importância na lista de fatores de atração, saindo da 10ª posição, em 2022, para a 7ª, em 2023. Por outro lado, as possibilidades de carreira, que por muitos anos foram a aposta do RH para chamar a atenção dos funcionários e que no ano passado constava em quarto lugar, este ano aparece somente em nono.

Com a alta rotatividade e a nova visão de trabalho, especialmente entre os mais jovens, talvez não faça mais sentido falar de planejamento de carreira.

Quais os 3 principais fatores de atração na sua empresa?

	Posição em 2023	Variação (2022)
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento	1	↑ 4
Compartilhamento de valores entre empresa e candidato	2	↓ 1
Propósito da empresa	3	*
Força da marca empregadora	4	↓ 2
Oferta de modelo híbrido/remoto de trabalho	5	↓ 2

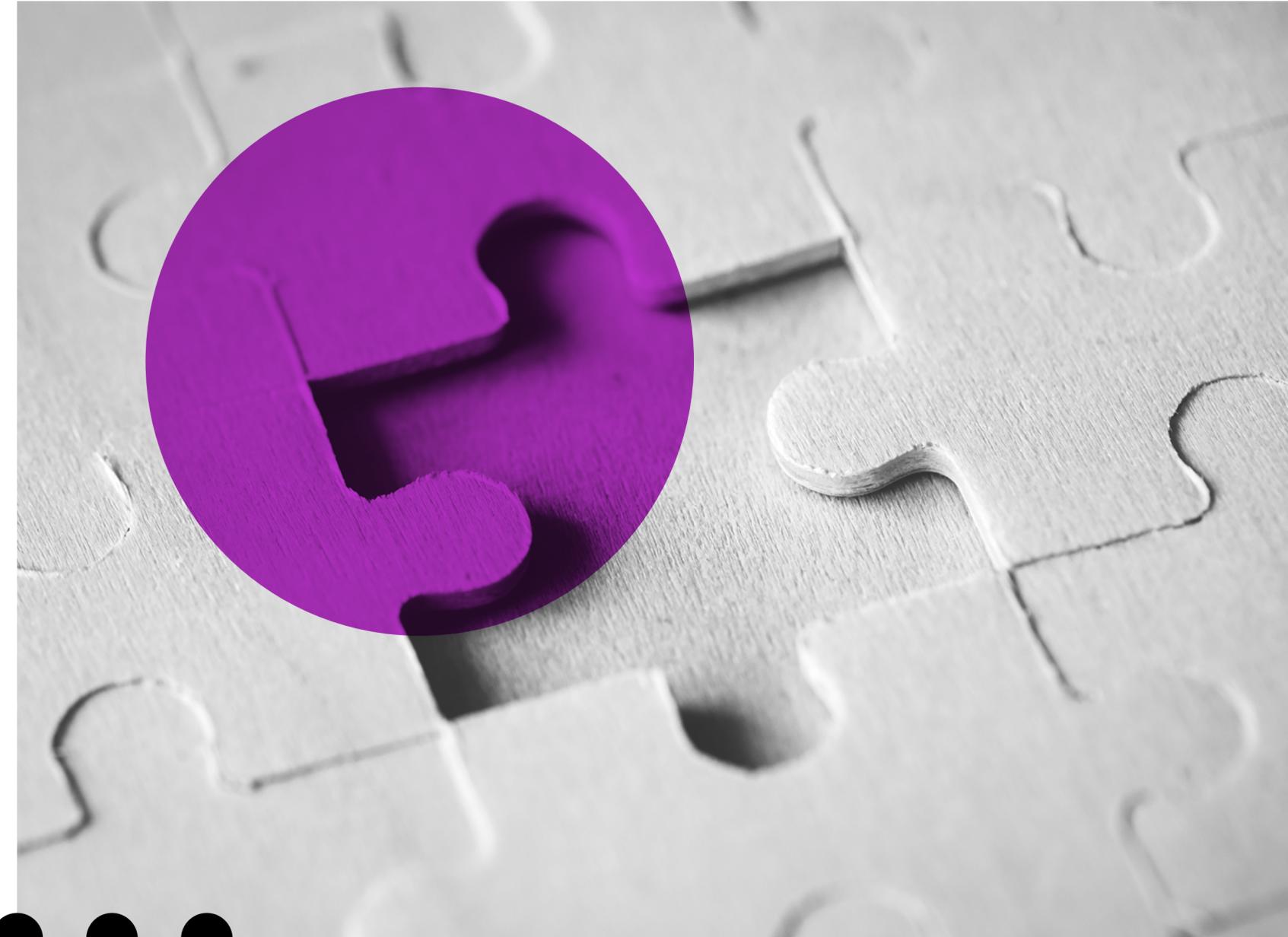
*Não foi avaliado em 2022

O que as pessoas querem?



Em 2023, os RHs estão mais alinhados com aquilo que importa às pessoas do que no passado. Ao menos, os dois lados compartilham da visão que aprender e ter os mesmos valores é importante na hora de “dar o *match*” entre candidato e vaga.

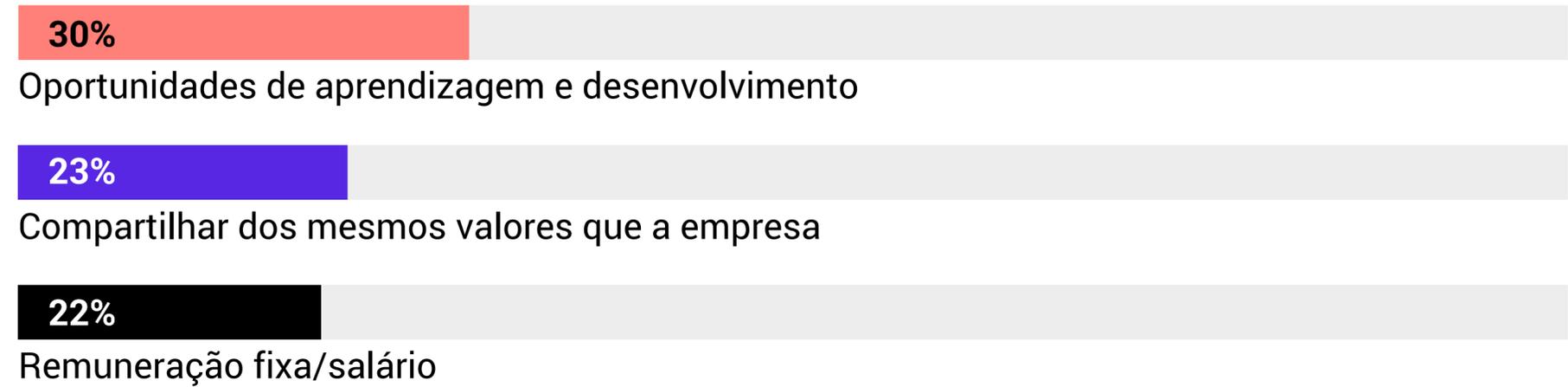
No final de 2022, a **Think Work** perguntou aos profissionais o que os tinha atraído para atuar na empresa atual, e o que os fazia permanecer lá. O estudo mostrou que oportunidade de aprender e compartilhar os mesmos valores da organização é o que mais atrai os brasileiros aos empregos.



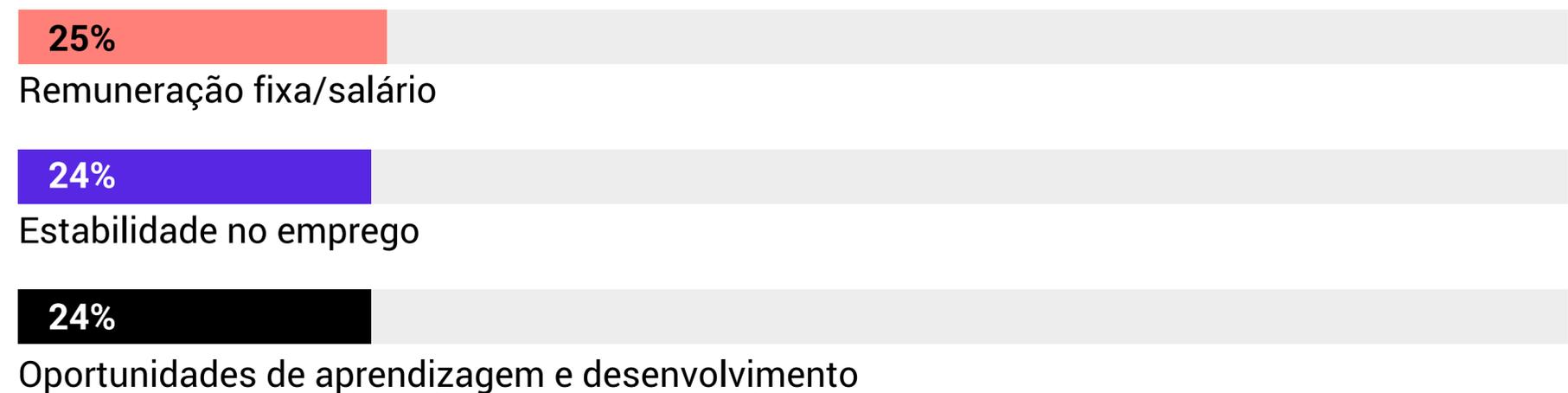
Contudo, remuneração fixa e estabilidade são as razões que fazem as pessoas permanecerem nos cargos. Nesse ponto, o RH ainda precisa despertar para a nova realidade.



O que atraiu as pessoas a seus empregos atuais*



O que motiva as pessoas a permanecerem em seus empregos atuais*



* Fonte: Pesquisa Think Work | Momento Profissional, de outubro e novembro de 2022

Fatores de risco

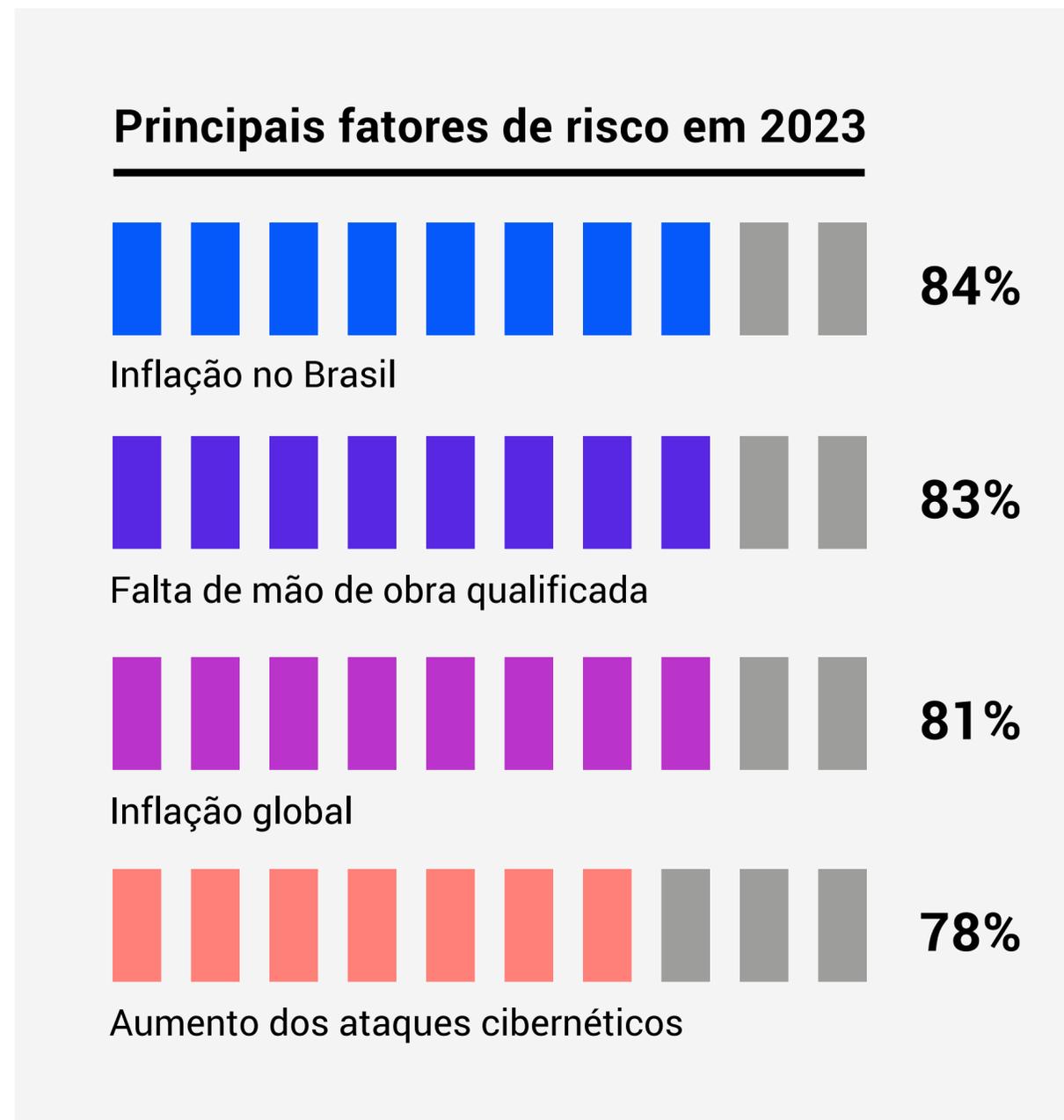


Apesar da inflação brasileira em 2022 ter sido a 6ª menor entre os países do G20, ela é – e com razão – o fator que mais deve causar impactos negativos nos negócios, na visão dos RHs, trazendo incertezas às finanças das corporações.

Em segundo lugar está a falta de mão de obra qualificada – escancarando a necessidade das empresas investirem em mais programas internos de desenvolvimento.

Já a inflação global, puxada pela pandemia e pela guerra na Ucrânia, é a terceira ameaça externa mais citada.

Sobre o cenário político, apesar das incertezas do mercado, os RHs estão equilibrados na opinião sobre o novo governo do presidente Lula: 25% acham que a mudança no governo federal terá impacto positivo nos negócios, enquanto 30% acreditam que terá impacto negativo.



Como os RHs avaliam os cenários externos e seus impactos nos negócios

Considerando os seguintes cenários externos, como a sua empresa avalia o impacto na operação

	Impacto positivo	Impacto negativo	Não terá impacto	Não temos uma posição a respeito
Inflação no Brasil	3%	84%	3%	10%
Falta de mão de obra qualificada	1%	83%	7%	9%
Inflação global	3%	81%	3%	13%
Aumento dos ataques cibernéticos	1%	78%	10%	10%
Desabastecimento de produtos-chave para a operação da empresa	0%	74%	13%	13%
Flutuação cambial	7%	72%	10%	10%
Desabastecimento do mercado de tecnologia	3%	72%	9%	16%
Pandemia da covid-19	3%	70%	20%	7%
Desabastecimento de commodities	4%	62%	14%	19%
Preço e disponibilidade de combustíveis	3%	59%	25%	13%
Nível de desemprego	7%	59%	23%	10%
Reflexos da guerra entre Rússia e Ucrânia	3%	52%	19%	26%
Mudança no governo federal	25%	30%	14%	30%
Mudança no governo estadual	29%	9%	35%	28%

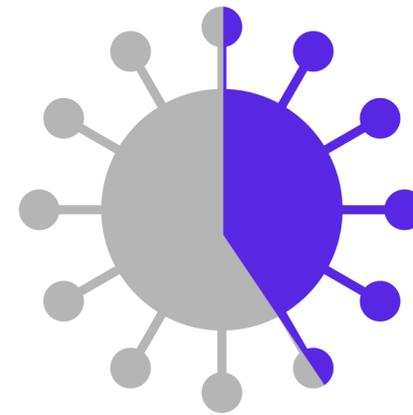
Coisa do passado?



Para muitos, a pandemia da covid-19 já é coisa do passado. Contudo, ainda há centenas de milhares de casos diários da doença no mundo e muitas pessoas ainda não foram vacinadas. Ou seja, novas ondas podem vir, o que exige das empresas planos de contingência e adaptações estratégicas.

Apenas

46%



das empresas têm desenhado um plano de ação em caso de uma nova onda da covid-19 ou novas pandemias



De olho no digital

Para lidar com as grandes questões do ano – como fortalecer a cultura, atrair mais talentos e driblar a falta de mão de obra – os RHs precisam se modernizar. Isso significa usar mais indicadores para acompanhar a evolução das práticas de gestão de pessoas e passar por uma transformação digital, aderindo a estratégias como *business intelligence* e *people analytics*. Não à toa, os segundo e terceiro desafios de 2023 falam dessa necessidade.

Nesse ponto, as empresas têm um longo caminho pela frente. Somente 4% dos respondentes concordam que a área alcançou o nível ideal de digitalização.



Como os RHs avaliam a transformação digital nas empresas

A empresa ainda não pensou nem fez nenhum movimento prático	16%
A empresa já pensou, mas não fez nenhum movimento prático	7%
A empresa começou a planejar e as primeiras ações estão previstas para 2023	22%
A empresa começou a transformação e as ações estão em estágio inicial	22%
A empresa começou a transformação, as ações avançam rapidamente, mas ainda há muito o que fazer	29%
A empresa passou por uma grande transformação digital no RH e entende ter chegado ao patamar adequado	4%

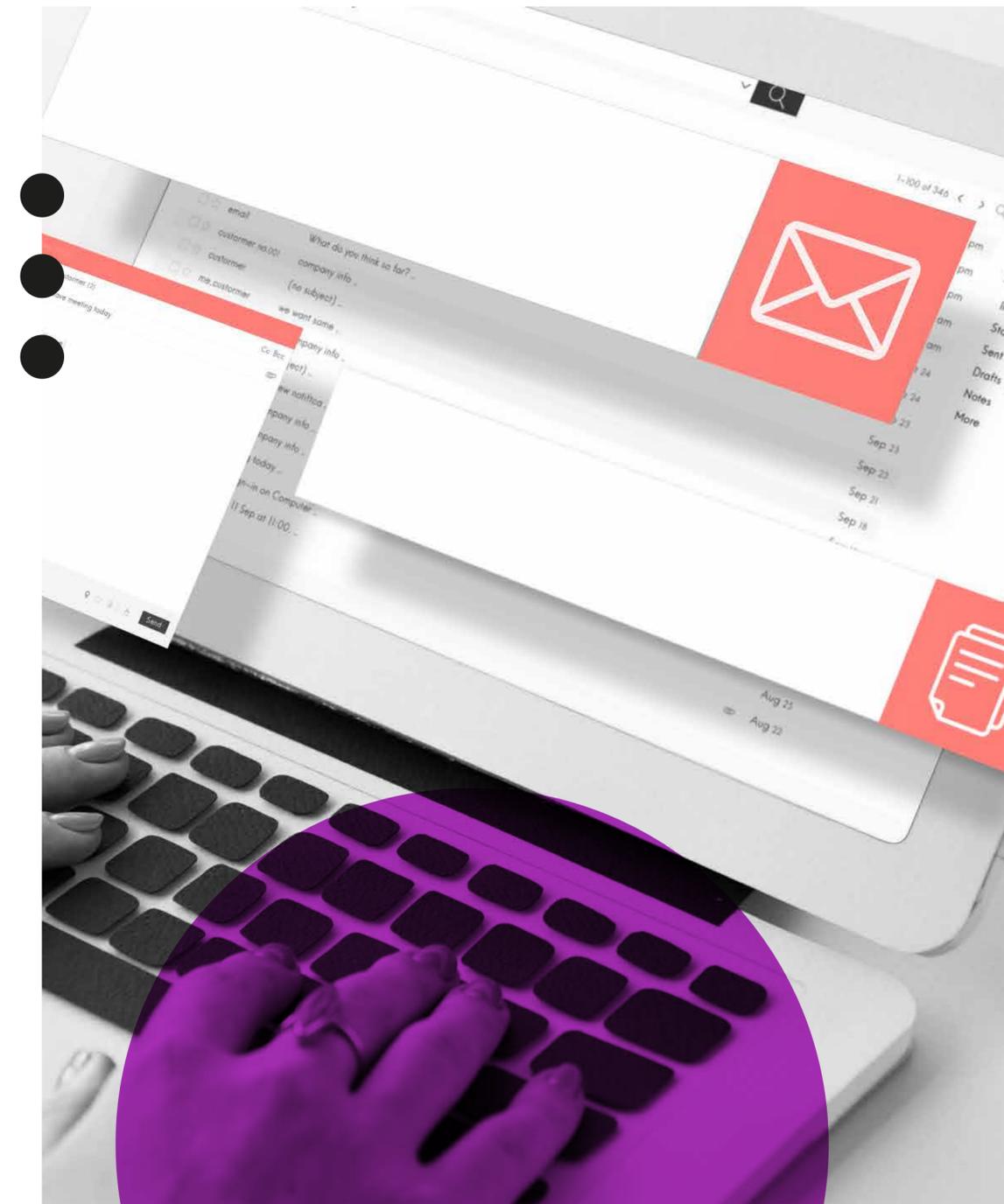
Conclusões

O que os RHs consideram em 2023 ser o principal fator de atração das organizações é também o que os trabalhadores dizem ser o que os atraiu para seus empregos: oportunidade de aprender e se desenvolver – com mentorias, cursos, bolsas e outras iniciativas.

O investimento em formação e desenvolvimento é essencial também porque as empresas preveem problemas de contratação por falta de pessoas qualificadas. Focar nessa questão, portanto, não só ataca o problema da falta de qualificação como valoriza o poder de atração da companhia.

O grande desafio, contudo, é o da retenção desses talentos, uma vez que os profissionais dizem continuar em seus cargos por questões pragmáticas: remuneração fixa (somente o 12º fator de atração citado pelos RHs) e estabilidade no emprego (em 7º lugar na lista do RH). Ou seja, há um descompasso entre as motivações diárias e de longo prazo dos funcionários e as ofertas atrativas das corporações.

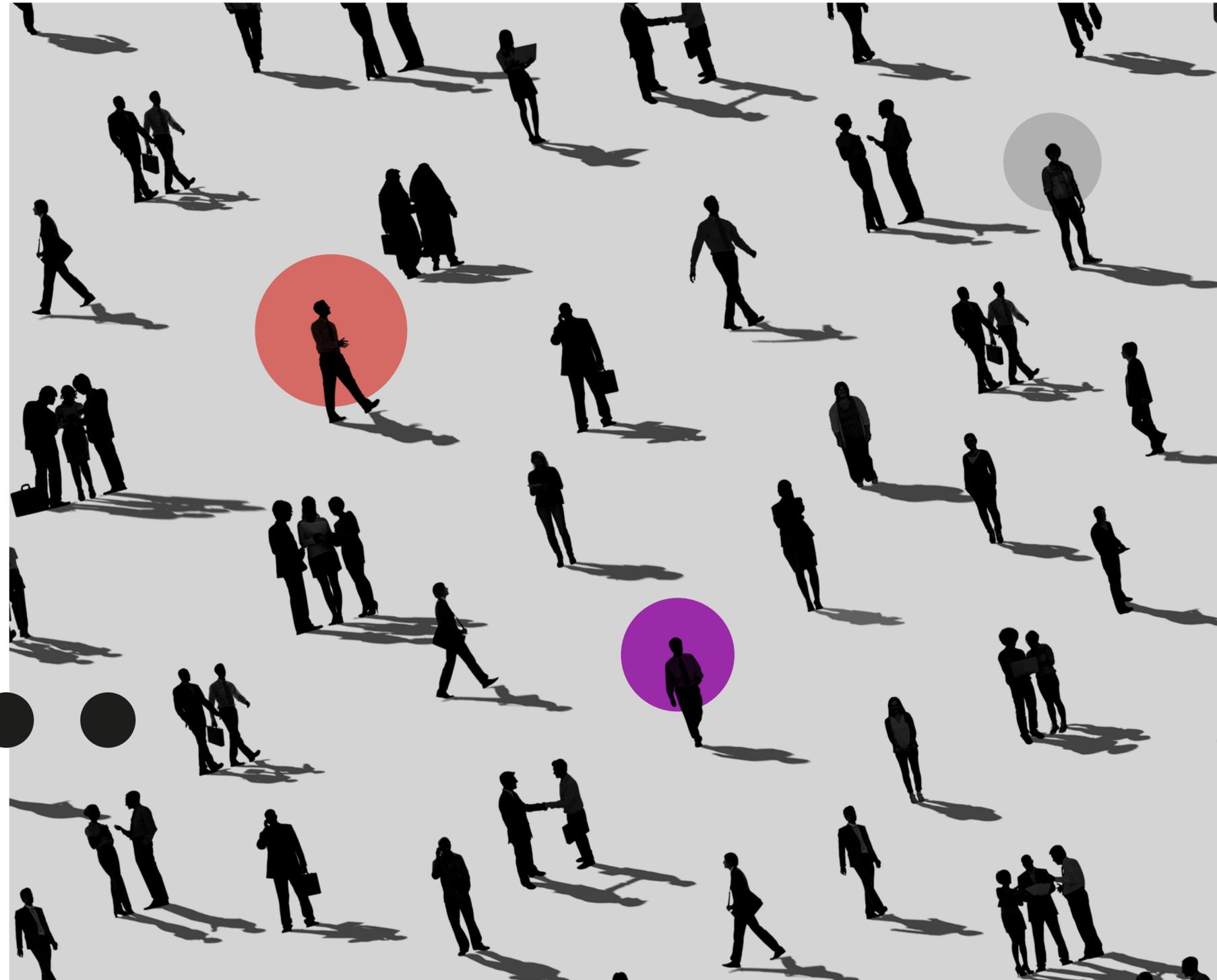
Para dar conta da agenda de 2023, o RH quer – e precisa! – investir em dados e tecnologia. Apesar do medo da automação, os números e os robôs são aliados valiosos para a gestão de pessoas. E, ao contrário do que se pensa, eles deixam a gestão ainda mais humana – e justa, e assertiva.



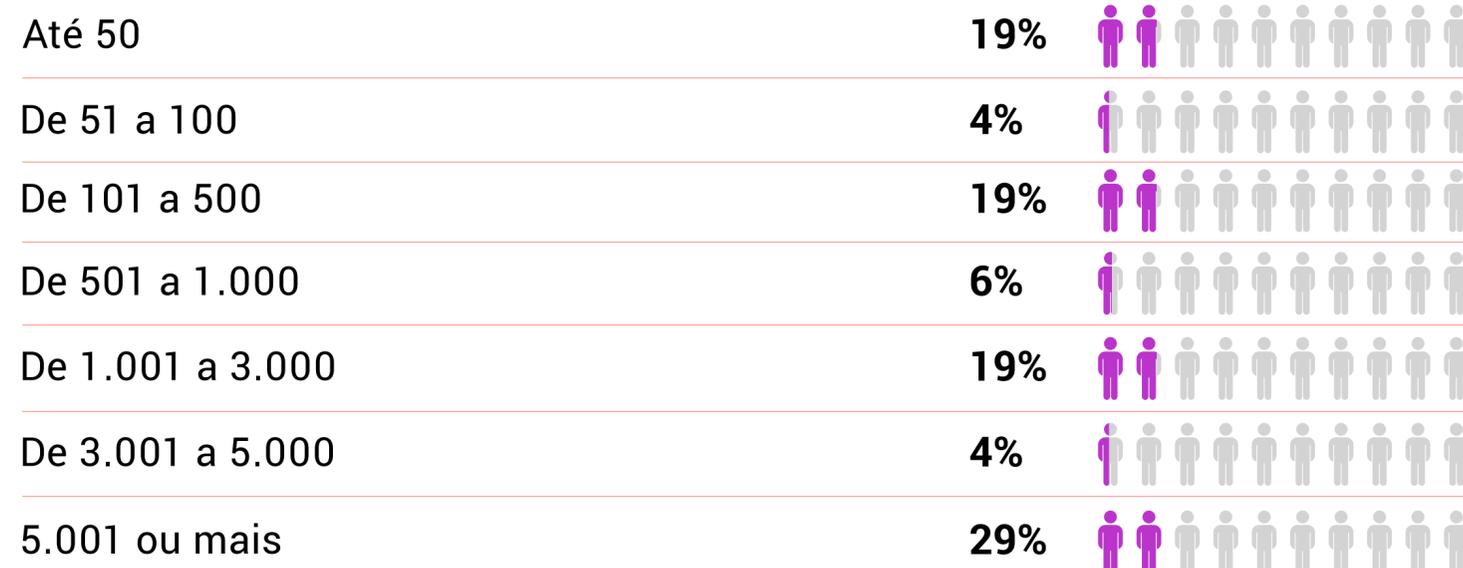
Quem respondeu



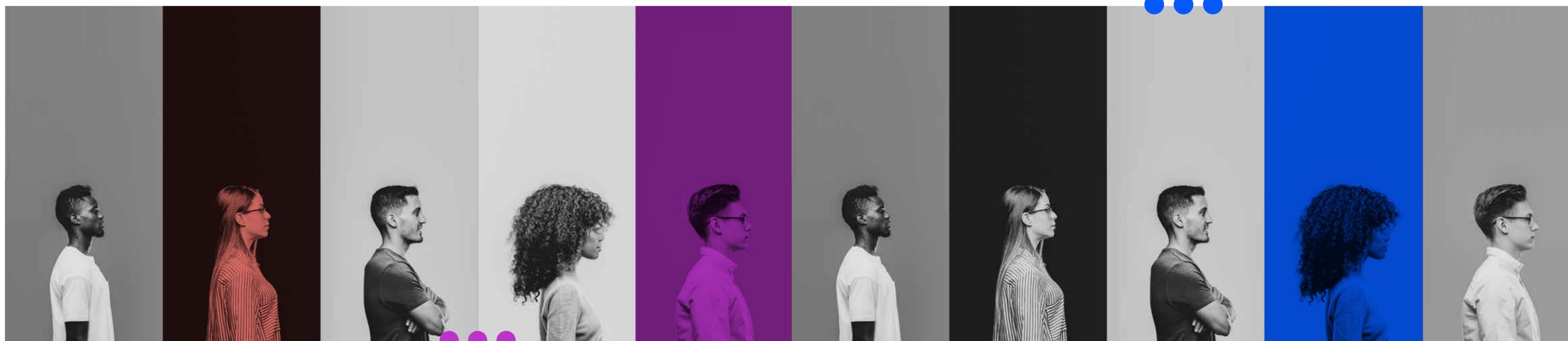
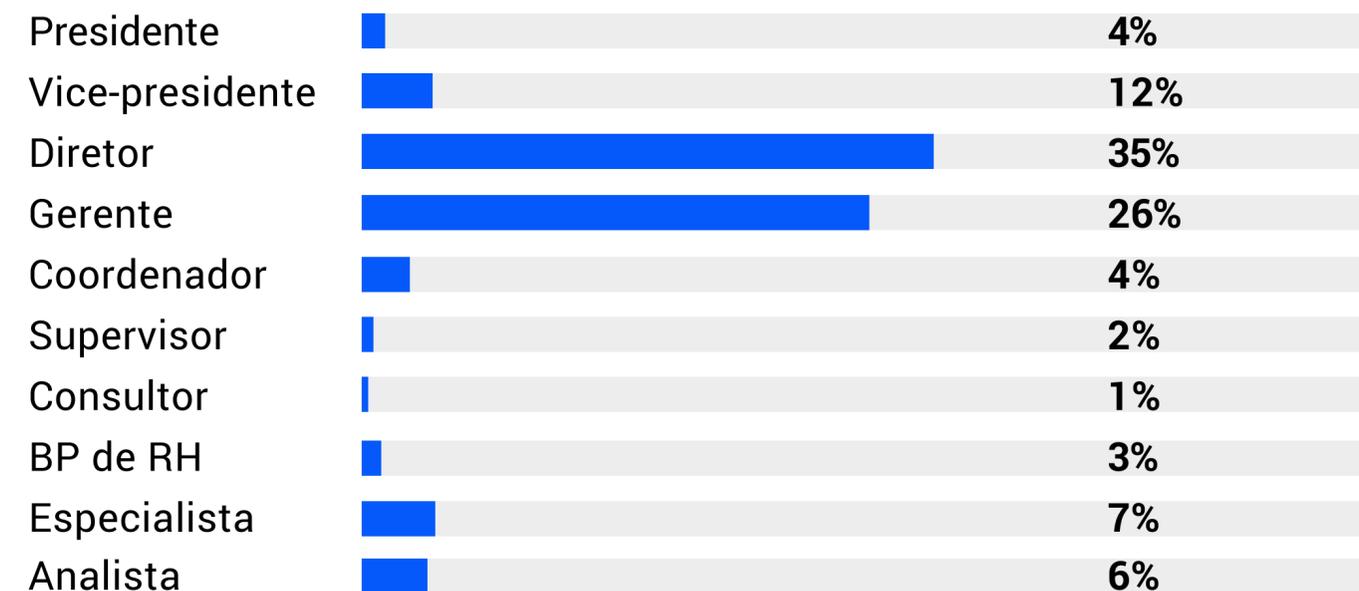
A pesquisa foi realizada de 8 a 14 de dezembro de 2022 e teve 69 respostas válidas. Mais da metade trabalha em grandes companhias e cerca de 45% são diretores e vice-presidentes.



Tamanho da empresa (número de funcionários)



Perfil dos respondentes



Sobre a Atlas



A Atlas é uma *HR Tech* global que permite que empresas contratem os talentos que quiserem, onde estiverem, para que sejam mais competitivas e possam expandir o seu alcance. É a maior *EOR - Employer of Record* - cuidando de forma direta de todo o processo, do *onboarding* ao pagamento dos funcionários. Presente em mais de 160 países, a Atlas traz experiência e expertise locais através de uma plataforma desenhada para entregar soluções completas e prover *insights* para a tomada de decisão.



Sobre a Think Work



O RH tem de lidar com desafios cada vez mais complexos nas empresas, que vão além da sua formação e escopo de atuação. Tecnologia, comportamento, sociedade, cultura. Tudo isso faz parte do repertório do RH hoje.

A **Think Work**, plataforma de conhecimento sobre gestão de pessoas, nasce com a missão de ajudar o profissional de recursos humanos a fazer essa transição e a ocupar um papel cada vez mais

estratégico nas organizações, trazendo ideias inovadoras, aplicações práticas, conexões relevantes e ferramentas úteis. Tudo na velocidade e no formato ideais para os tempos em que vivemos.

Conteúdo rápido, aplicável e transformador. Esse é o nosso propósito: empoderar a comunidade de RH por meio de conteúdos e conexões que ajudem na tomada de decisão num mundo em transformação.



Contato

Tatiana Sendin
Fundadora e CEO

tatiana@thinkworklab.com

Daniela Moreira
Fundadora e COO

daniela@thinkworklab.com

Matthias Wegener
Head de pesquisas
e benchmarking

matthias@thinkworklab.com



Think Work

CONHEÇA
CURTA
COMPARTILHE

