



mapa do rh&dp 20 23

Mapeamento completo
sobre o perfil de
Recursos Humanos (RH) e
Departamento Pessoal (DP)
das empresas brasileiras



Sumário executivo	03
Sobre a Sólides	04
Introdução	05
<hr/>	
Perfil das empresas	07
<hr/>	
Estrutura do RH e DP nas empresas	10
Pequena empresa	11
Média empresa	13
Grande empresa	14
<hr/>	
Processos e práticas de RH	15
Banco de talentos	16
Mapeamento comportamental	17
Provas e avaliações	20
<i>Employer branding</i> ou “marca empregadora”	21
<hr/>	
Desenvolvimento de talentos	24
Treinamentos	25
PDI	28
<hr/>	
Avaliação de desempenho	31
<hr/>	
Retenção de talentos	35
Plano de cargos e salários	36
Pesquisa demissional	37
Pesquisa de clima	38
Produtividade dos colaboradores	41
<hr/>	
Principais rotinas do DP	43
Admissão	44
Controle de frequência	45
<hr/>	
Gestão de RH e DP	47
Inserção do RH nas decisões estratégicas	48
Investimentos no RH	49
Rotatividade Desafios do RH e DP	50
<hr/>	
Conclusões	53
<hr/>	
Perspectiva sobre o futuro do RH	55

Sumário executivo

Este mapeamento parte de um questionário completo sobre os principais aspectos da estrutura dos setores de Recursos Humanos (RH) e Departamento Pessoal (DP) em empresas brasileiras. São eles: formato das equipes, recursos disponíveis para tarefas diárias, uso de determinadas técnicas e processos de gestão de pessoas, investimento e influência dos setores no negócio.

Ouvimos cerca de 2.500 pessoas, sendo a maioria mulheres de até 45 anos, profissionais de RH em diversas empresas do país.

Considerando que a estrutura dos setores de RH e DP está diretamente associada ao tamanho das empresas, os dados neste mapeamento estão seccionados com base no número de colaboradores das organizações.

Sobre a Sólides

Fundada em 2010, a Sólides é uma empresa de tecnologia, líder no Brasil na gestão de pessoas de pequenas e médias empresas. A companhia oferece soluções inovadoras e exclusivas que ajudam na atração, desenvolvimento e retenção de talentos — reduzindo a rotatividade e aumentando as vantagens competitivas dos negócios. Atualmente, contabiliza mais de 24 mil clientes, somando 5 milhões de vidas impactadas pela plataforma e desponta na liderança do grupo de empresas de alto crescimento no Brasil.

Introdução

—



Em um momento em que a crise econômica ainda suscita dúvidas e incertezas — obrigando as empresas a colocarem o pé no freio, congelarem contratações e demitirem em massa — a gestão de pessoas tem se tornado o foco das organizações.

O outro lado da moeda é que as demandas aumentaram significativamente e a maioria dos profissionais ainda enfrenta dificuldades para convencer a liderança sobre a relevância do RH e o excesso de processos manuais.

Nesse panorama, práticas inteligentes de contratação, desenvolvimento e retenção de talentos aparecem como um mecanismo de produtividade e uma nova forma de trabalhar. Além disso, a gestão de pessoas é fundamental na obtenção de um bom fluxo de caixa para as empresas. A rotatividade e a baixa produtividade têm minado esse fluxo, e muitos empreendedores e gerentes não têm visto isso. A gestão de pessoas é crucial para a saúde não apenas das pessoas, mas também dos negócios.

O que vem por aí? Nunca é fácil prever, especialmente este ano, mas esperamos que esse mapeamento te ajude a compreender o passado, enfrentar o presente e projetar o futuro.

Nas páginas a seguir, analisamos como foi o mercado de RH e DP no ano que passou e como algumas dessas mudanças vão continuar impactando o setor. Nossa missão de entender, ajudar e inspirar o crescimento das empresas, nunca foi tão relevante.



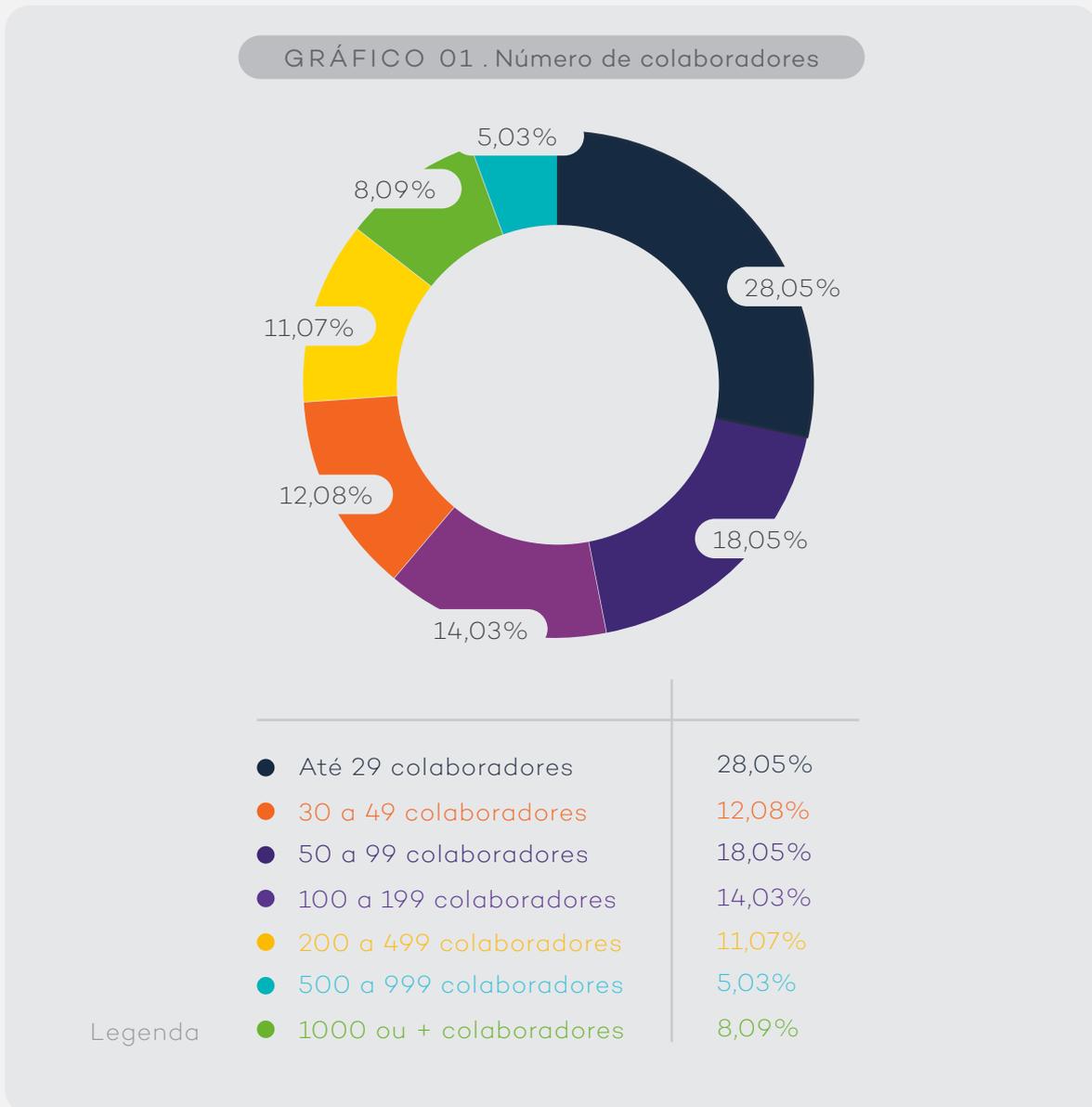
Boa leitura!

Mônica Hauck
CEO Sólides Tecnologia

Perfil das empresas



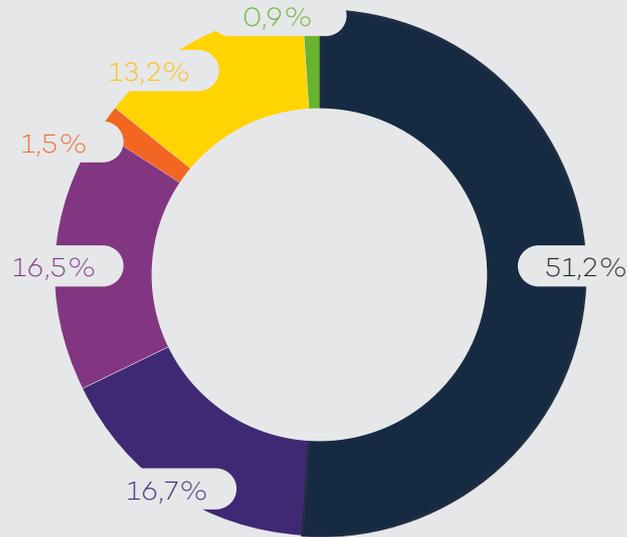
O mapeamento contou com respostas de empresas, segmentadas por setores. São eles: indústria, serviços, comércio, tecnologia, saúde e outros.



O tamanho das empresas também foi levado em consideração. A partir das respostas, segmentamos em pequena, média e grande empresa. Sendo:

- PEQUENA - 0 a 49 funcionários;
- MÉDIA - 50 a 199 funcionários;
- GRANDE - 200 a 1.000 funcionários.

GRÁFICO 02 . Segmento das empresas



● Serviços	51,2%
● Comércio	16,7%
● Indústria	16,5%
● Tecnologia	1,5%
● Saúde	0,9%
● Outros	13,2%

Legenda

Assim, chegamos aos seguintes índices:



Estrutura do RH e DP nas empresas

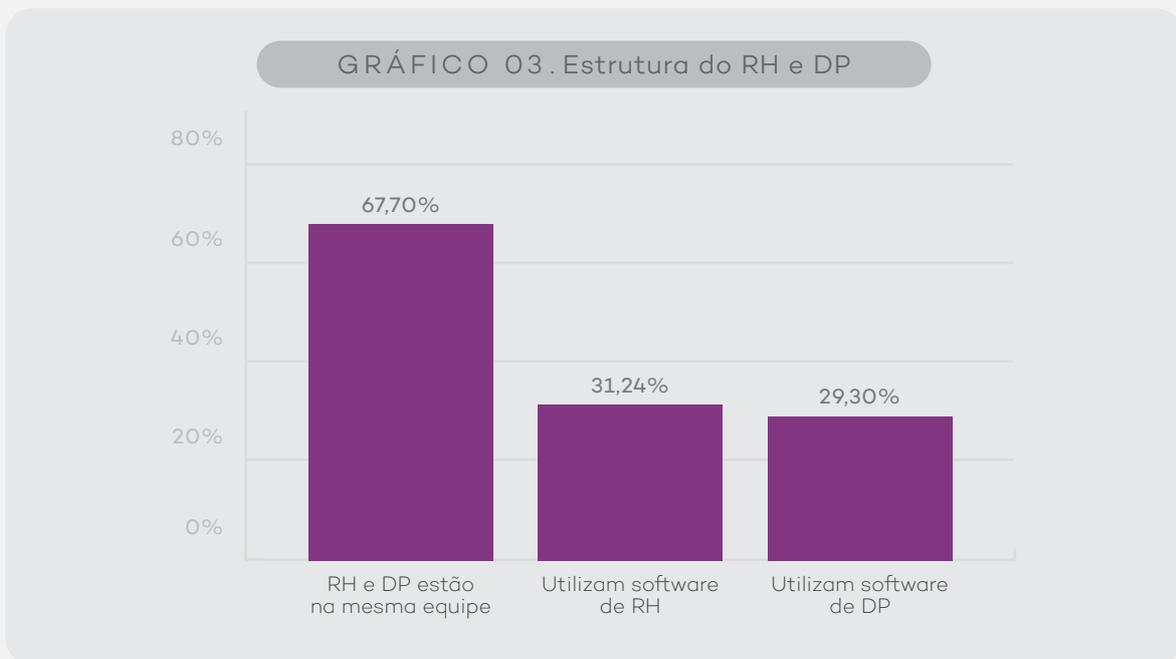


Quando o assunto é capital humano, os setores que vêm à tona são o RH e o DP, certo? Acontece que, em muitas empresas, essas equipes são pouco valorizadas — o que reflete, diretamente, na estrutura e recursos disponíveis para os funcionários.

Na pesquisa, levamos em consideração três aspectos: 1) se o RH e o DP estão fundidos numa única equipe; 2) qual o tamanho dessas equipes; 3) se há algum software de RH e DP disponível.

Vamos aos resultados?

Pequena empresa



Entre as pequenas empresas participantes (de até 49 funcionários), 67,70% apontaram que o RH e o DP estão na mesma equipe. Esse índice revela uma estrutura comum em empresas menores: o profissional de RH também é responsável por determinadas tarefas de DP, como controle de ponto, férias, folha de pagamento, entre outras.



Para complementar o dado, consideramos o tamanho das equipes de RH e DP das pequenas empresas. Entre as participantes, a **média é de dois colaboradores por equipe de RH.**

Já no DP, a **média foi de sete colaboradores**, podendo abranger os responsáveis terceirizados, já que **78,3% das pequenas empresas contam com escritórios de contabilidade** para determinados processos de DP.



Távira Magalhães

CHRO da Sólides



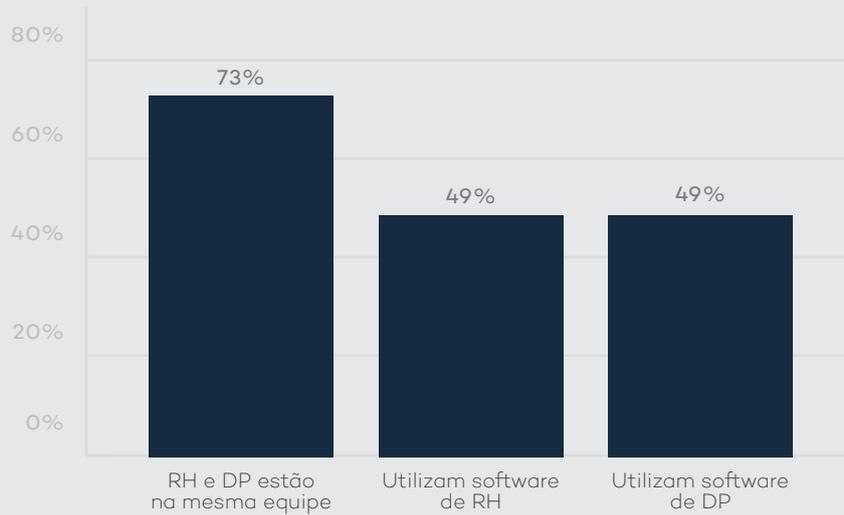
Considerando a média de dois colaboradores nos times de RH e o número de registros necessários de acordo com a Legislação Trabalhista no Brasil, percebe-se que a parte estratégica fica mais distante do RH, pelo número de horas necessárias de dedicação às rotinas trabalhistas — o que vem distanciando os profissionais de RH às tomadas de decisão estratégicas referentes ao negócio.

Cabe ressaltar que a pandemia de Covid-19 trouxe esse olhar mais forte para os Especialistas de RH participarem de decisões estratégicas, levando em consideração que o impacto nos colaboradores, principalmente com o modelo híbrido de trabalho, trouxe reflexos na produtividade e nas relações humanas.



Média empresa

GRÁFICO 04 . Estrutura do RH e DP



Nas médias empresas, o cenário se repete: 73% contam com profissionais de RH e DP em uma mesma equipe. Quanto à utilização de softwares, quase metade dos respondentes utilizam alguma plataforma. A automatização de processos por meio dos softwares reflete diretamente na quantidade de colaboradores nas equipes.

Nas **médias empresas que utilizam algum software**, a média de membros na equipe de DP é de sete; seguida da equipe de RH, com quatro membros.

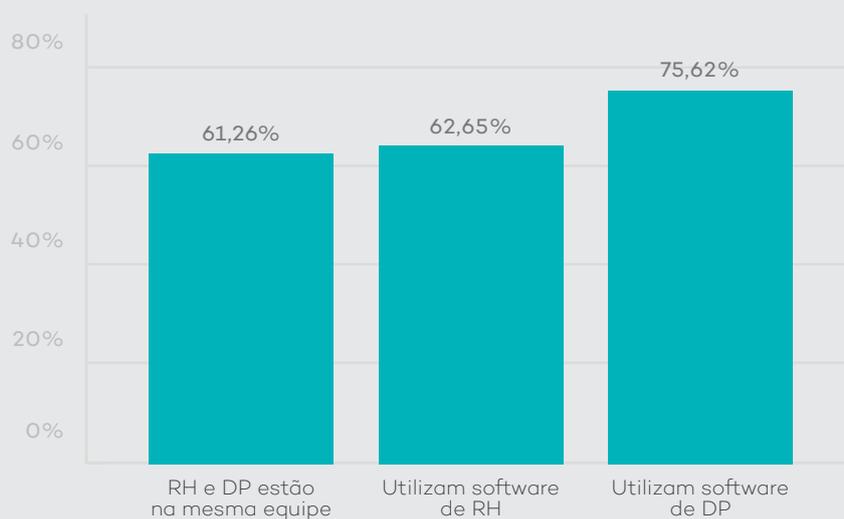


Távira Magalhães
CHRO da Sólides

Neste ponto, há uma correlação positiva: as equipes que utilizam um software de gestão de pessoas, naturalmente, apresentam maior envolvimento nas práticas de RH.

Grande empresa

GRÁFICO 05. Estrutura do RH e DP



Nas grandes empresas, o padrão também se repete: 61,26% das companhias têm RH e DP fundidos em uma mesma equipe. Por terem funções complementares, geralmente trabalham em conjunto e compõem uma equipe maior, responsável pela gestão de pessoas como um todo. Nesse contexto, além dos softwares de RH e DP disponíveis para o trabalho, os setores contam com mais profissionais.

Na pesquisa, em média, **as equipes de RH das empresas de grande porte possuem 33 membros; seguidas das de DP, com 10 membros.**

Processos e práticas de RH

—



Banco de talentos

O banco de talentos é uma prática que facilita a triagem de currículos em um processo seletivo. É uma armazenagem de informações dos candidatos, que podem ser consultadas para o preenchimento de uma nova vaga.



Távira Magalhães

CHRO da Sólides



Vale lembrar que o banco de talentos também evita que candidatos reprovados em processos seletivos anteriores não sejam abordados novamente, garantindo maior assertividade e rapidez no processo.

BANCO DE TALENTOS	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	GRANDE EMPRESA
POUCO DESENVOLVIDO É preciso recorrer a outras fontes de candidatos para preencher as vagas, apesar de ter um banco de talentos na empresa	29,01%	40,36%	41,05%
BEM DESENVOLVIDO O banco de talentos é usado para preencher algumas vagas, no entanto, algumas vezes são necessárias outras fontes para o preenchimento	12,47%	18,54%	22,07%
MUITO BEM DESENVOLVIDO O banco de talentos é a principal fonte para o fechamento de vagas	5,90%	4,39%	7,10%
NÃO POSSUI BANCO DE TALENTOS	48,06%	33,79%	25,92%





Apesar de ser uma boa prática para a [otimização da triagem de currículos](#), a pesquisa mostrou que a maioria das empresas participantes não possui um banco de talentos.

A melhor maneira de construir um banco de talentos é por meio de uma ferramenta digital. É nessa hora que o software de gestão de pessoas pode transformar o processo de recrutamento e seleção.

O [Sólides Gestão](#) te permite reunir os dados dos candidatos, filtrar as competências e as experiências para uma triagem 100% automatizada.

[Experimente grátis!](#)

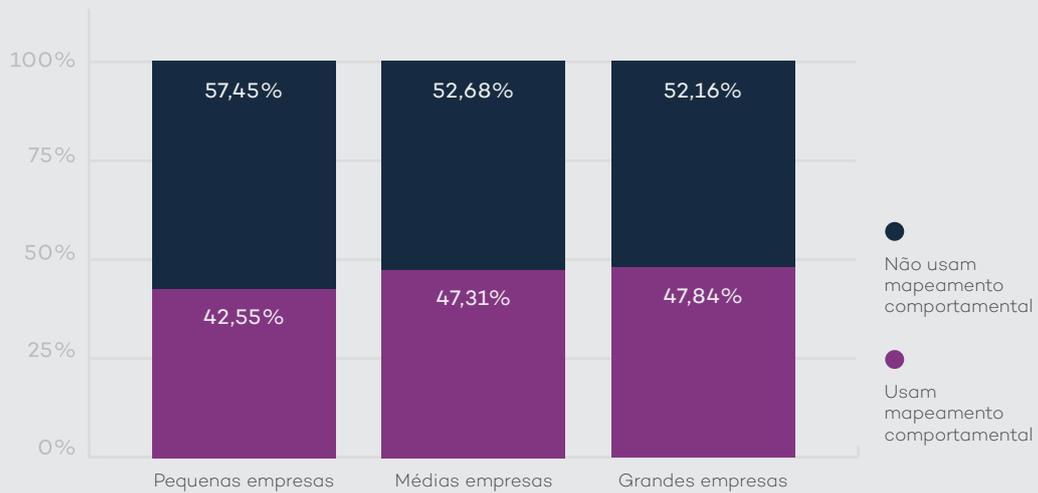
Mapeamento comportamental

Seja na hora de contratar um novo funcionário, ou mesmo para avaliar as características de cada colaborador, o [mapeamento comportamental](#) é uma ferramenta valiosa para a gestão de pessoas.

Perguntamos às empresas participantes deste mapeamento a respeito do uso do mapeamento comportamental nos processos de RH como um todo.

Obtemos os seguintes resultados:

GRÁFICO 06 . Uso do mapeamento comportamental por tamanho de empresa



Távira Magalhães

CHRO da Sólides



O processo de contratação é de extrema importância em uma empresa, independente do porte (pequena, média ou grande), já que exige um investimento financeiro para captar, triar e selecionar os profissionais mais aderentes e que vão trazer resultado para o negócio. Por isso, ter contratação aderente ao perfil do cargo, do tipo de negócio e da cultura da empresa é fundamental.

Com o mapeamento comportamental, as taxas de rotatividade reduzem consideravelmente, pois o perfil do candidato é avaliado de acordo com as características da função, por exemplo, funções que requerem trabalho em grupo têm mais resultado com profissionais que são mais comunicativos do que profissionais que têm maior perfil de planejadores.

A partir das empresas que utilizam o mapeamento comportamental, coletamos os processos nos quais a ferramenta é utilizada. São eles:



- 🎯 **CONTRATAÇÕES OPERACIONAIS:** contratação da mão de obra operacional, ou seja, vagas habituais e corriqueiras nas equipes;
- 🎯 **CONTRATAÇÕES ESTRATÉGICAS:** preenchimento de vagas “pilares”, com requisitos específicos e/ou para um desafio particular da empresa;
- 🎯 **AÇÕES COM A LIDERANÇA:** mapeamento comportamental para refinamento ou desenvolvimento da equipe de líderes;
- 🎯 **DESENVOLVIMENTO E COACHING:** mapeamento comportamental como complemento ao plano de desenvolvimento ou coaching dos colaboradores.

Vamos aos resultados?

UTILIZA O MAPEAMENTO COMPORTAMENTAL EM:	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	GRANDE EMPRESA
CONTRATAÇÕES OPERACIONAIS	26,34%	26,34%	21,14%
CONTRATAÇÕES ESTRATÉGICAS	22,24%	33,66%	35,03%
AÇÕES COM A LIDERANÇA	21,37%	26,10%	28,09%
DESENVOLVIMENTO E COACHING	15,76%	16,34%	17,90%



Independente do número de colaboradores, empresas que utilizam o mapeamento comportamental usufruem da ferramenta de maneira parelha. Ou seja, salvo algumas variações, o mapeamento do comportamento é aplicado em diversos processos de RH.





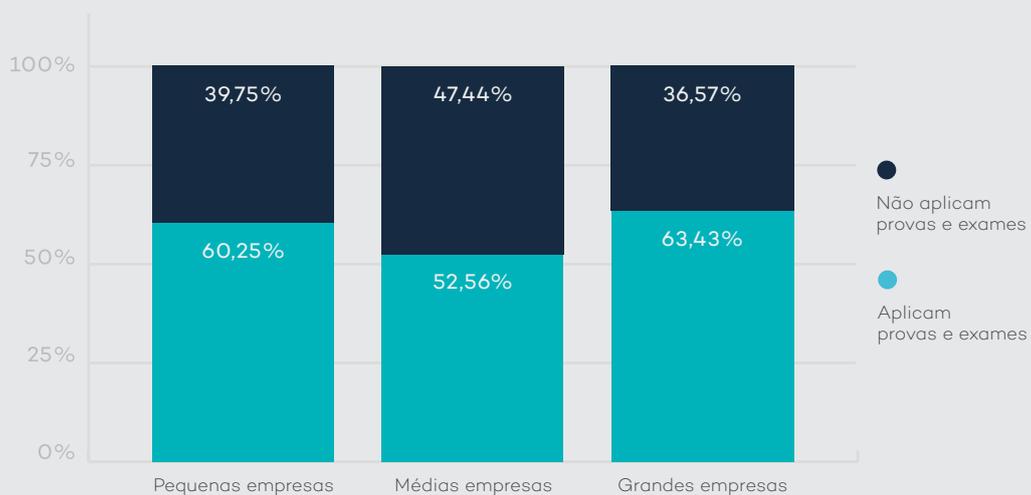
Távira Magalhães
CHRO da Sólides

O perfil comportamental auxilia não somente no processo seletivo, mas contribui para o formato de gestão que traga resultados de acordo com o perfil, além de propiciar a complementaridade do time com diversas competências que tragam resultado para o negócio.

Provas e avaliações

Outra ferramenta de extrema importância no RH, mais especificamente, no [recrutamento e seleção](#), é o teste de habilidade técnica. São os famosos exames e provas do [processo seletivo](#). Durante a pesquisa, questionamos às empresas sobre a aplicação desses testes e obtemos os seguintes resultados:

GRÁFICO 07. Provas e exames no recrutamento e seleção por tamanho de empresa





Como esperado, a maioria das empresas, independente do número de colaboradores, conta com provas e exames para seleção de candidatos.

A aplicação desses testes é uma ótima prática para garantir contratações mais assertivas, já que, a partir dos resultados, é possível conhecer por completo as competências técnicas e comportamentais do candidato. Além de entender se ele está alinhado às exigências da vaga.

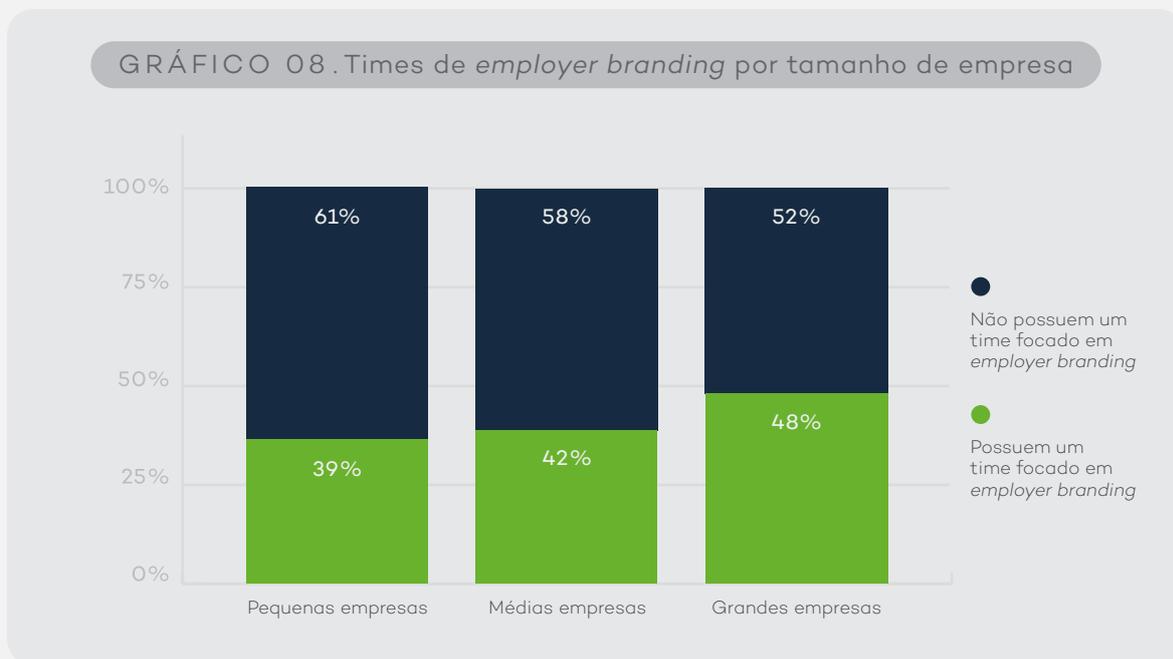
Saiba mais sobre provas e exames no recrutamento e seleção com o infográfico: [14 melhores testes para usar no processo seletivo.](#)

***Employer branding* ou “marca empregadora”**

Como sua empresa é vista no mercado? As empresas que contratam mais, geralmente, possuem uma marca empregadora forte, trabalhada por meio de ações específicas de *employer branding* – termo que se dá às práticas de construção ou fortalecimento da boa reputação de uma organização.

Perguntamos às empresas a respeito das suas ações de *employer branding*: há um time focado nessas ações? Se sim, como são avaliadas?

Obtemos os seguintes resultados:



Grande parte dos casos, independente do tamanho da empresa, não há um time 100% focado em *employer branding*. Das empresas que possuem esse time, a maioria avalia as ações como pouco desenvolvidas. **Veja só:**

AÇÕES PARA FORTALECER A MARCA EMPREGADORA	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	GRANDE EMPRESA
POUCO DESENVOLVIDO Fazem poucas ações com esse objetivo	38,97%	45%	41,36%
BEM DESENVOLVIDO Fazem algumas ações com esse objetivo e possuem resultados	20,02%	25,85%	25,15%
MUITO BEM DESENVOLVIDO Fazem muitas ações que geram uma percepção positiva sobre a empresa, como local de trabalho, alcançando o objetivo de atrair talentos e retenção dos colaboradores	8,12%	7,07%	12,04%
NÃO FAZEM AÇÕES PARA FORTALECIMENTO DA MARCA EMPREGADORA	27,18%	17,32%	18,21%



Távira Magalhães

CHRO da Sólides



Cabe ressaltar que Pequenas e Médias Empresas (PME's) não possuem um time dedicado ao *employer branding*, o que é adequado em termos orçamentários, e isso não impacta na não realização da ação de fortalecimento da marca com práticas de gestão de pessoas, visando o bem-estar e a valorização dos colaboradores em ações de baixo custo e alto impacto, como por exemplo, um certificado de melhor resultado do mês, que é concedido em reunião semanal e também enviado à família do colaborador como forma de destaque da empresa.



Desenvolvimento de talentos



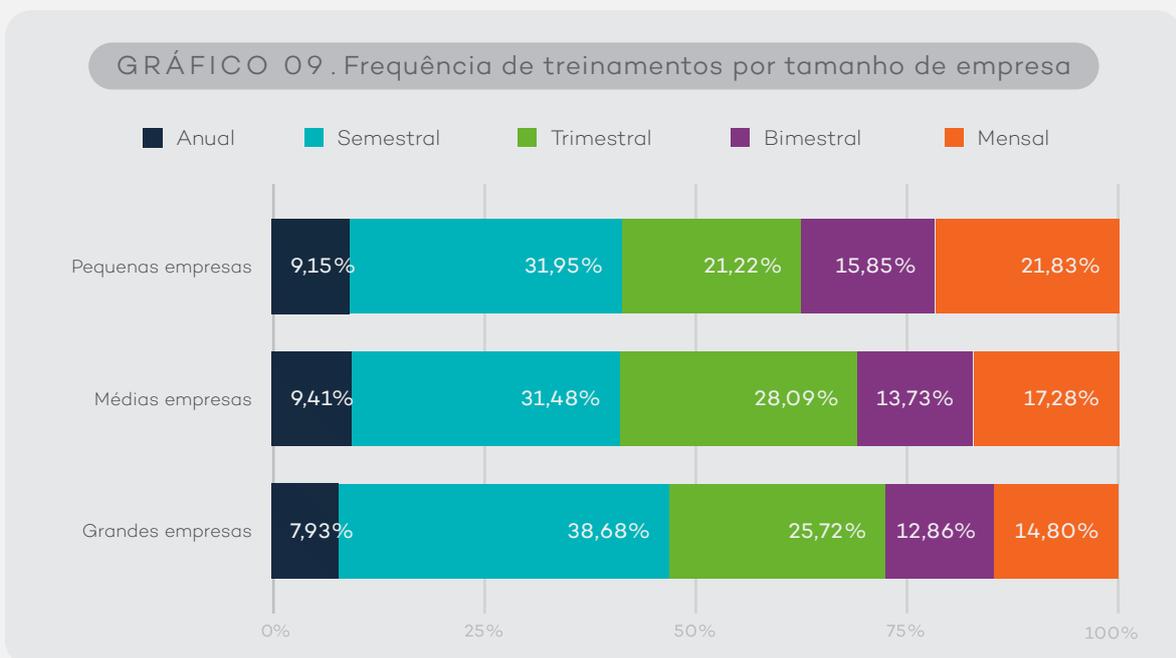
Um bom gestor de pessoas entende que o desenvolvimento de talentos é uma ferramenta poderosa para o engajamento e retenção.

As boas práticas de desenvolvimento fazem com que os colaboradores enxerguem a organização como uma ótima opção para a evolução da sua carreira e do seu potencial produtivo, passando a “vestir a camisa” da empresa.

Existem duas práticas mais comuns nos processos de desenvolvimento. São elas: os treinamentos e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Durante a pesquisa, questionamos às empresas participantes a respeito do uso dessas ferramentas. **Obtemos os seguintes resultados:**

Treinamentos

Entre os métodos de desenvolvimento de colaboradores, os treinamentos são os mais comuns entre as empresas. O que difere de organização para organização é a frequência com a qual eles acontecem.





De modo geral, os treinamentos ocorrem semestral ou trimestralmente. Treinamentos anuais ou bimestrais são menos comuns.



Távira Magalhães

CHRO da Sólides



Vale ressaltar que os resultados do investimento em treinamentos devem ser mensurados, como: qual era o objetivo a ser atingido; quais melhorias o colaborador trouxe para a área e/ou para empresa após participar do treinamento; quanto melhorou uma determinada competência após o treinamento; quanto foi o investimento no colaborador, incluindo tempo de treinamento, horas de trabalho que foram utilizadas para esse fim, investimento na contratação de profissionais, passagens, lanches e todos os demais investimentos com o treinamento.

O tempo de treinamento ofertado pelas empresas também foi considerado na pesquisa. A partir do questionário, definimos um intervalo de tempo entre 15 e 45 horas, ou mais de 45 horas, segmentado por tamanho de empresa. **Vamos aos resultados?**

GRÁFICO 10 . Média de horas de treinamentos oferecidos nas pequenas empresas

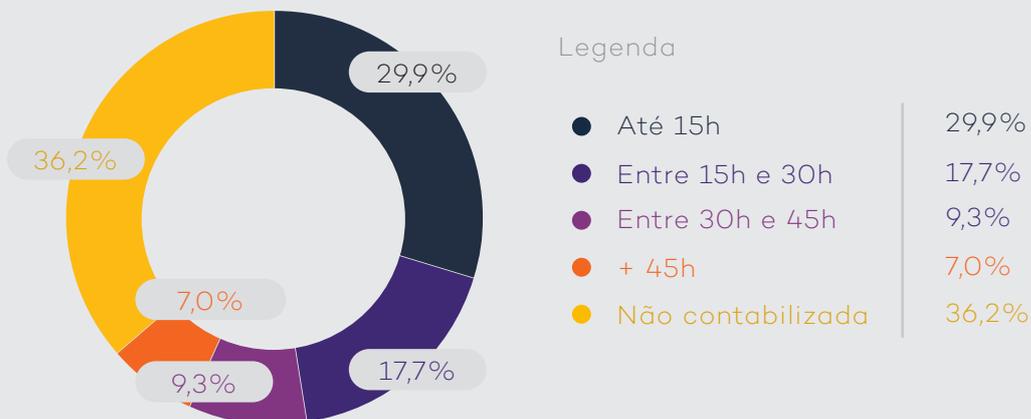


GRÁFICO 11 . Média de horas de treinamentos oferecidos nas médias empresas

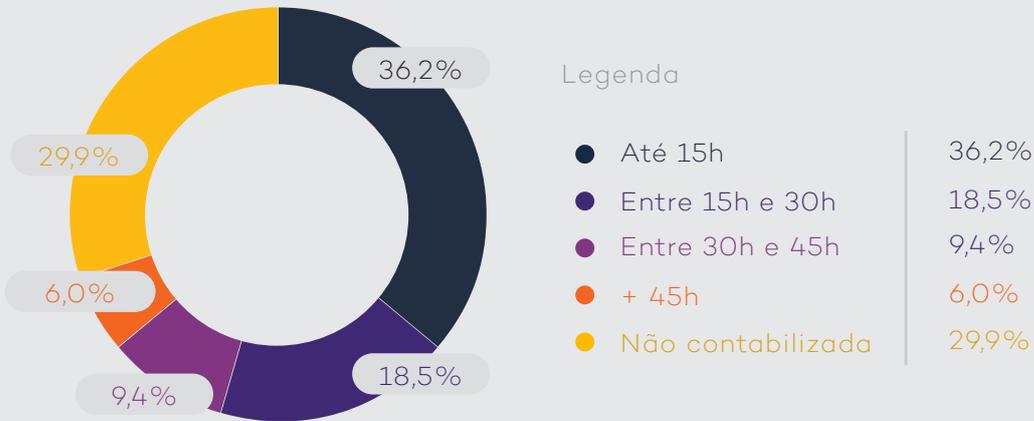
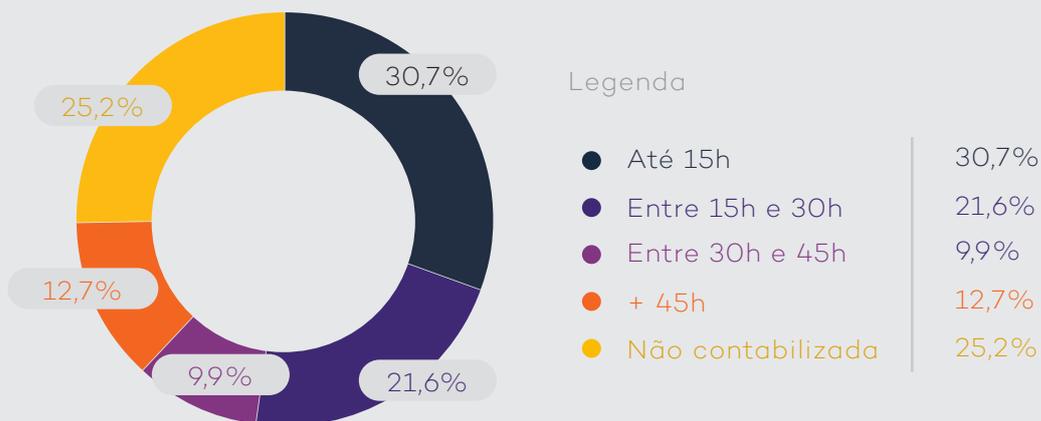


GRÁFICO 12 . Média de horas de treinamentos oferecidos nas grandes empresas



A pesquisa mostrou que as horas de treinamento não são contabilizadas na maioria das empresas, independente do tamanho. Em contrapartida, esse indicador é de extrema importância quando o objetivo é metrificar os resultados de determinados treinamentos ou ações de desenvolvimento.

Outro indicador relevante é o valor médio investido em treinamentos. Durante a pesquisa, questionamos a respeito dos investimentos internos das empresas. Concluimos que, mesmo nas pequenas,

médias e grandes empresas, os treinamentos são as ações que recebem menos investimento nas organizações.

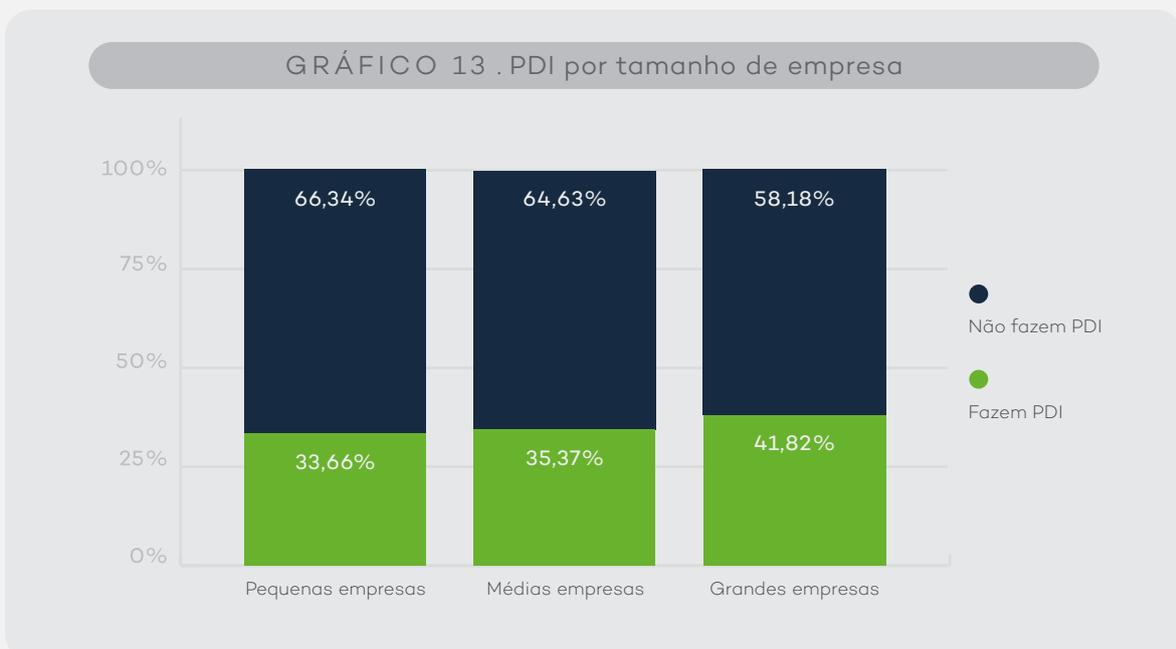
Em média, apenas 14% das empresas respondentes têm orçamento predominante dedicado a treinamentos e capacitações.

PDI

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) funciona como um planejamento estratégico da carreira do colaborador, com diretrizes de crescimento, previsão de ações e resultados no curto, médio e longo prazo. É uma ferramenta poderosa para a construção de equipes mais eficientes, produtivas e engajadas.

Questionamos às empresas participantes a respeito da aplicação do PDI, sua frequência e controle de ações.

Vamos aos resultados?





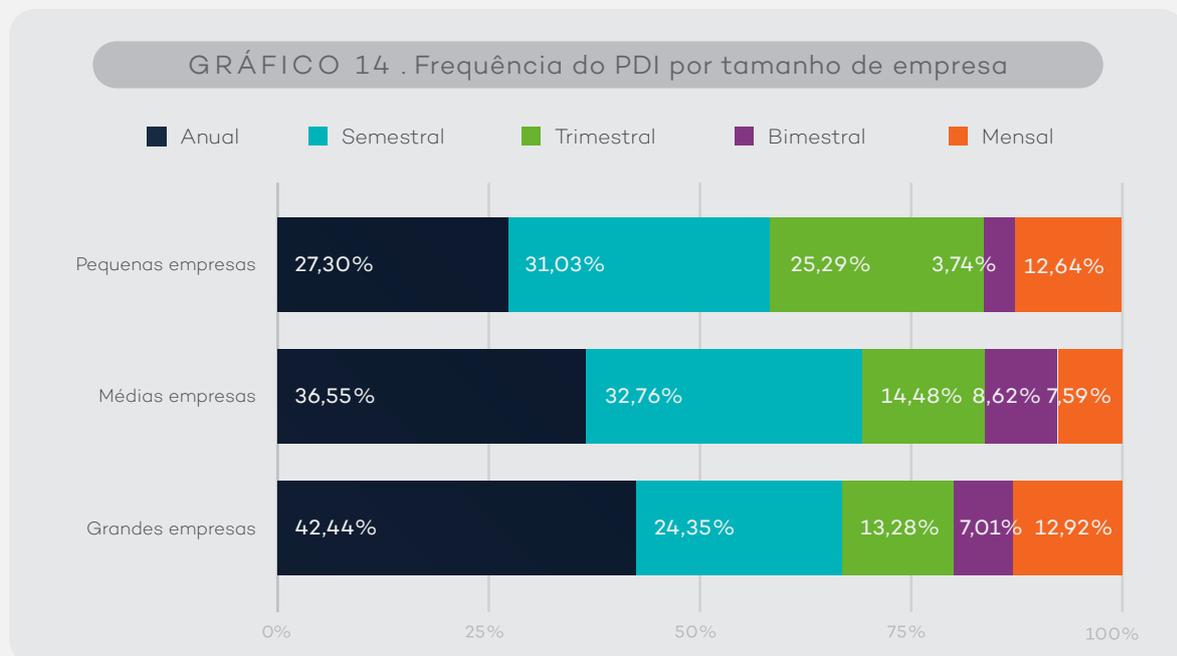
Távira Magalhães
CHRO da Sólides



O PDI é resultado de uma avaliação de performance e/ou desempenho de cada colaborador. Ter um PDI auxilia no desenvolvimento de competências e no investimento de ações que tragam resultado para o colaborador e, conseqüentemente, para o negócio; mas vale lembrar que cada pessoa é responsável pela sua carreira e pelo seu desenvolvimento. Ter clareza das competências a serem desenvolvidas possibilita, a cada colaborador, investir no seu crescimento técnico e comportamental para a ascensão profissional, independente de ações que são subsidiadas pela empresa.

A maioria das empresas, independente do tamanho, não aplica o PDI. Das empresas que adotam o método, a maioria aplica o plano anual ou semestralmente.

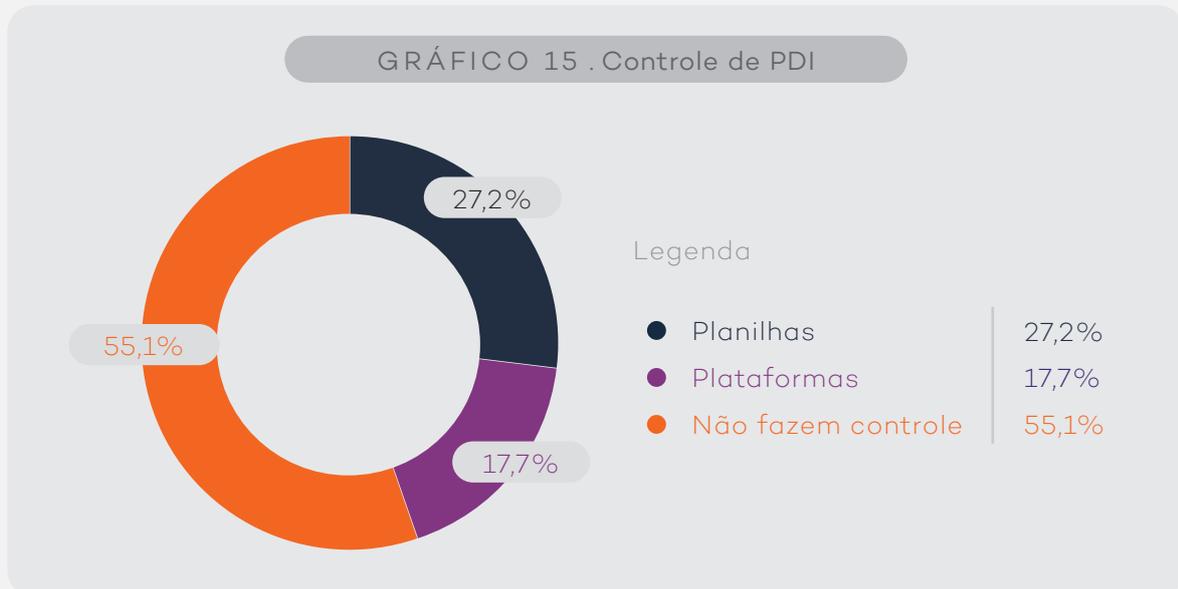
Veja só:



O PDI, em si, é apenas um documento. O que determina a sua eficácia é a adesão do colaborador, sendo assim, deve ser acompanhado constantemente. Para isso, as empresas que realizam esse controle utilizam alguns



métodos. O mais comum é por meio de planilhas, como o próprio resultado deste mapeamento reforçou:

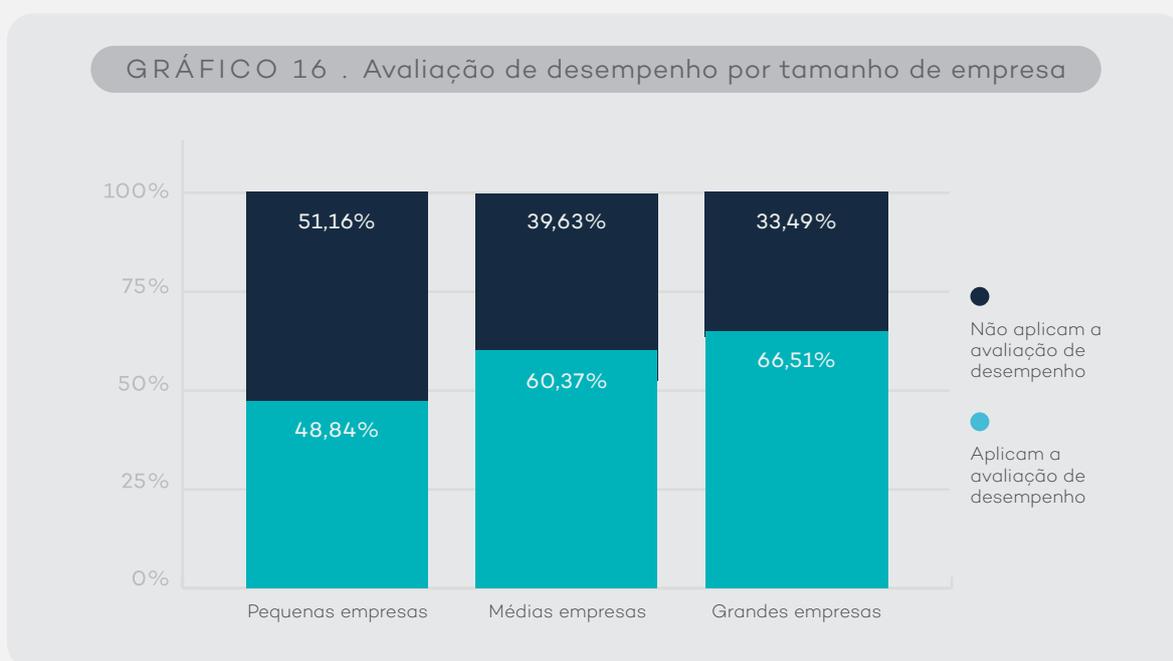


Avaliação de desempenho



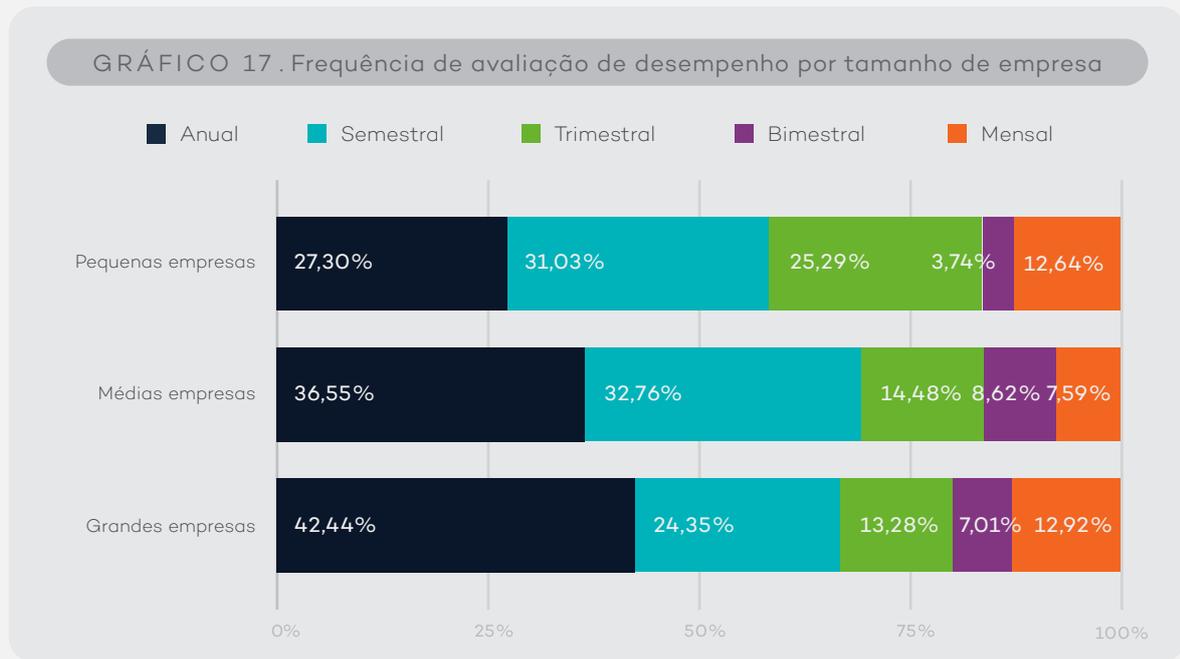
Desempenho só é subjetivo quando não há um método de avaliação em prática. A [avaliação de desempenho](#) é a ferramenta ideal para medir a performance dos colaboradores. Seus resultados são bases concretas para a melhoria dos resultados da organização e para o desenvolvimento humano.

Apesar de ser uma grande aliada na gestão de desempenho, não são todas as empresas que adotam essa prática. **Veja só:**



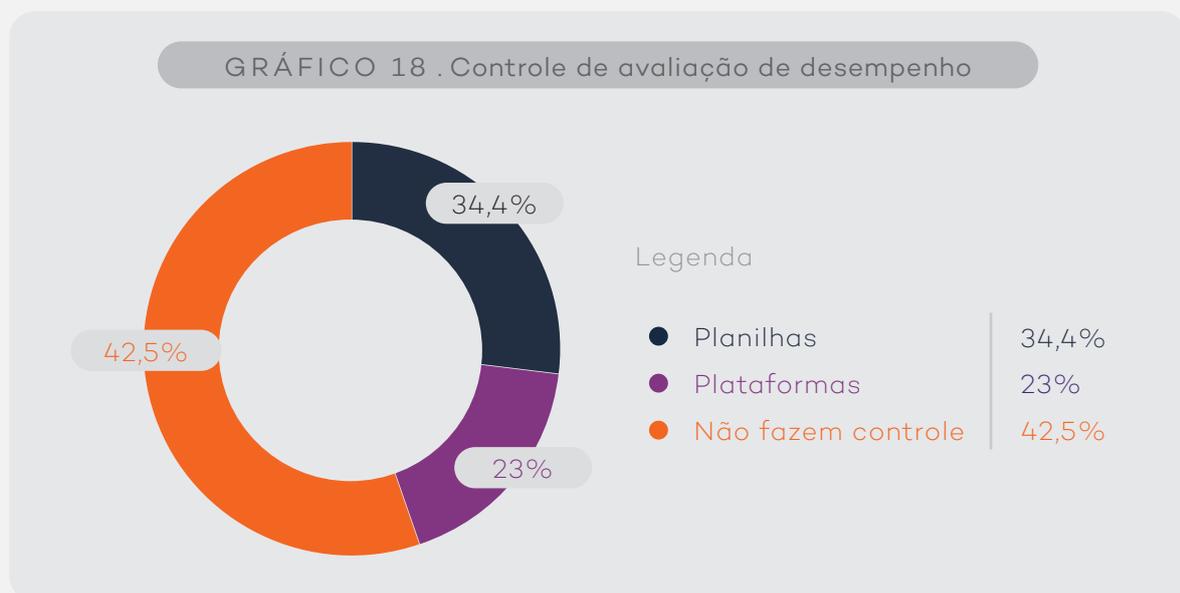
 Mais da metade das pequenas empresas não utiliza a avaliação de desempenho para medir a performance dos colaboradores. Nas médias e grandes empresas, essa prática está mais presente nos processos de gestão.

Entre as empresas que utilizam a avaliação de desempenho, extraímos informações sobre a frequência na qual são aplicadas e **obtemos os seguintes resultados:**



 Assim como na aplicação do PDI, nota-se que as avaliações de desempenho são realizadas anual ou semestralmente nas empresas. Por serem dois processos que se complementam, é natural que ocorram com frequências semelhantes.

O controle da avaliação de desempenho também foi considerado na pesquisa.





A maioria das empresas não faz controle das avaliações de desempenho ou não sabe responder ao questionário.

Entre essas, **49.03% são de pequeno porte, demonstrando que processos de gestão de pessoas mais robustos, como a avaliação de desempenho, são mais comuns em empresas maiores.**

Retenção de talentos

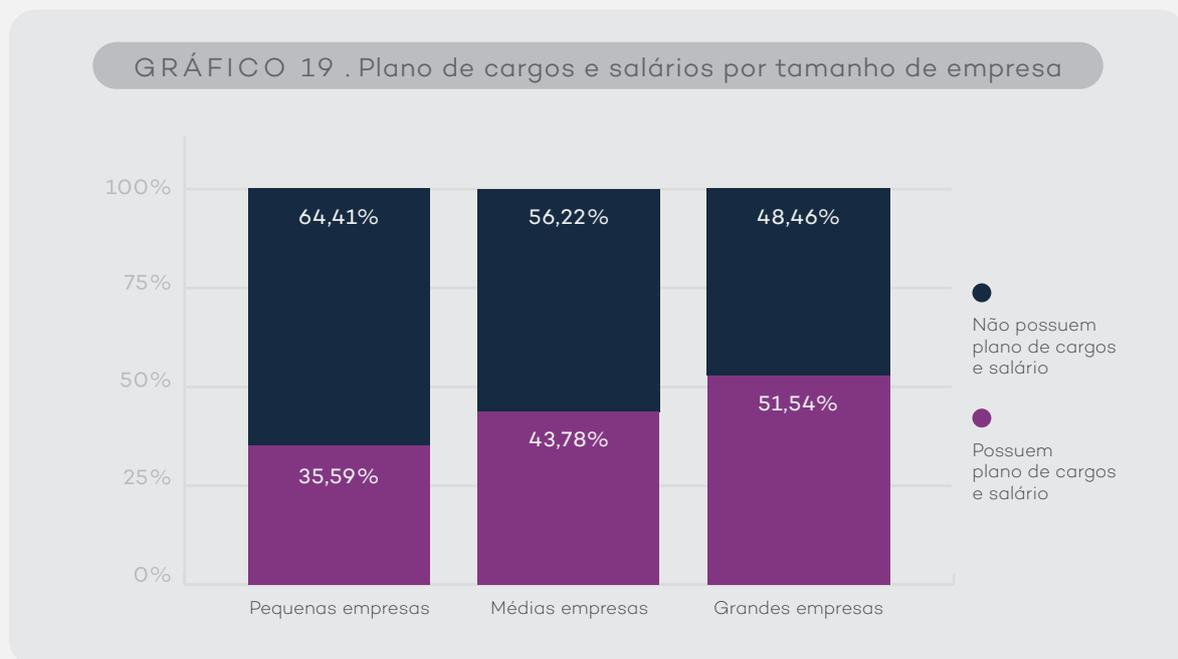


Plano de cargos e salários

Mais do que um sistema de remuneração estratégico, o plano de cargos e salários é um instrumento essencial para a retenção de talentos. É simples! Quando a progressão de carreira é clara, mais chances do profissional enxergar as possibilidades de crescimento e evolução ao longo da sua jornada na empresa.

Apesar disso, a falta de um plano estruturado é comum na maioria das empresas.

Veja só:



O plano de cargos e salários é um desafio para as organizações, já que exige algumas camadas de estruturação para ser completo e eficiente. Um plano completo contempla as descrições dos cargos, a hierarquização entre eles e o nível de relevância para o negócio. No que tange aos valores, traz os requisitos básicos para atingir cada faixa salarial, comparado ao que se tem praticado no mercado.

Pesquisa demissional

A pesquisa demissional é outro instrumento essencial para retenção de talentos já que, na prática, funciona como um diagnóstico da cultura, do clima, da liderança e da estrutura da empresa como um todo, a partir da visão do colaborador desligado.



Távira Magalhães

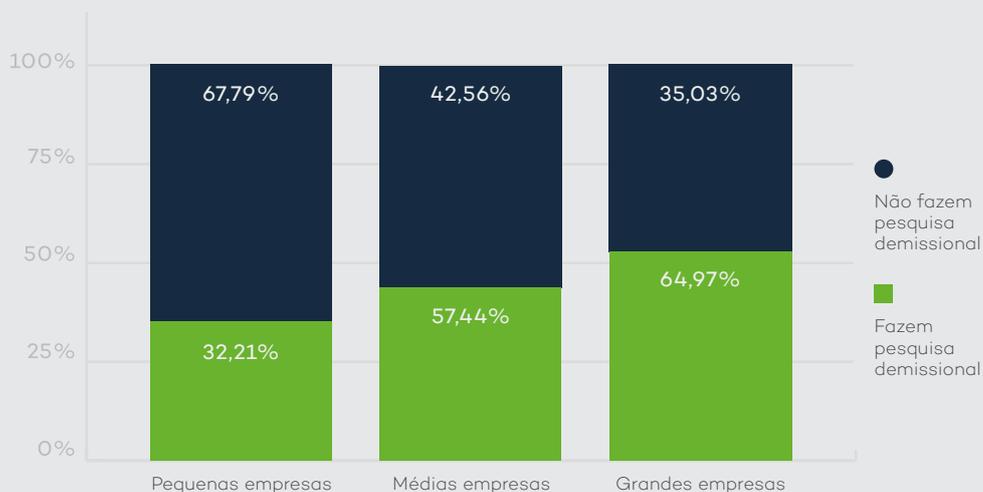
CHRO da Sólides

É uma prática que auxilia a identificar o clima e os “pontos cegos” de desenvolvimento da liderança nas empresas. Já que, no momento em que o colaborador já não faz parte da empresa, ele pode trazer elementos que contribuem para a melhoria das pessoas que ainda estão por lá.

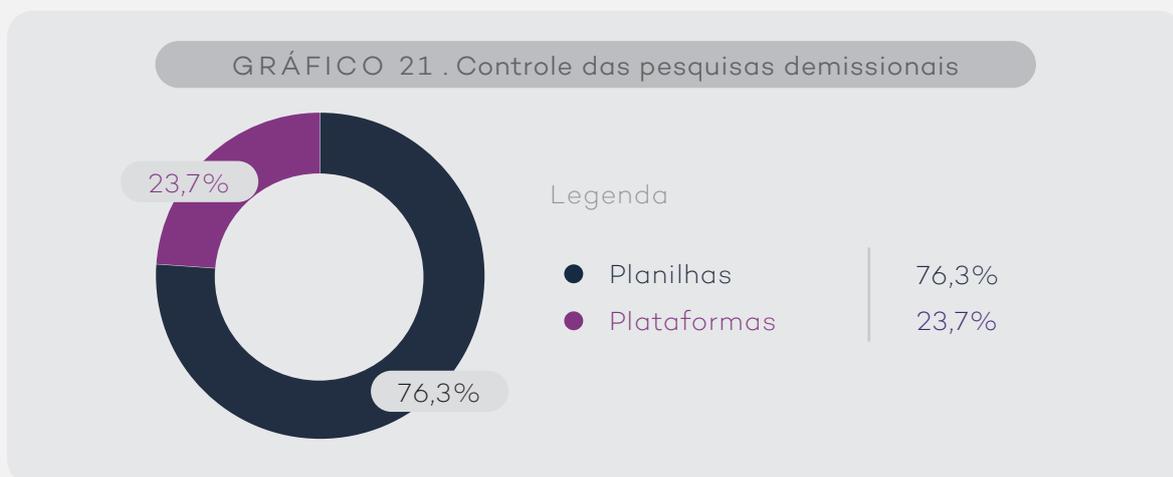
Por ser um método poderoso para a gestão de pessoas, é praticada na maioria das empresas.

Veja só:

GRÁFICO 20 . Pesquisa demissional por tamanho de empresa



Das empresas que realizam as pesquisas demissionais, a maioria utiliza planilhas para controle digitalizado dos processos. **O gráfico abaixo reforça:**

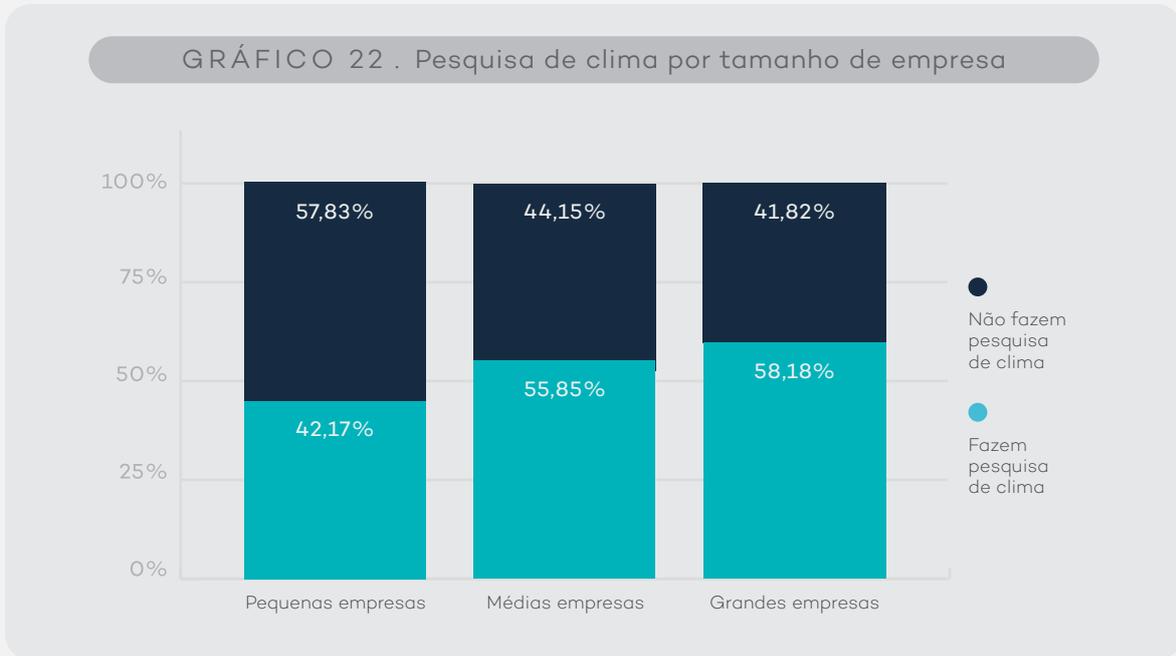


Pesquisa de clima

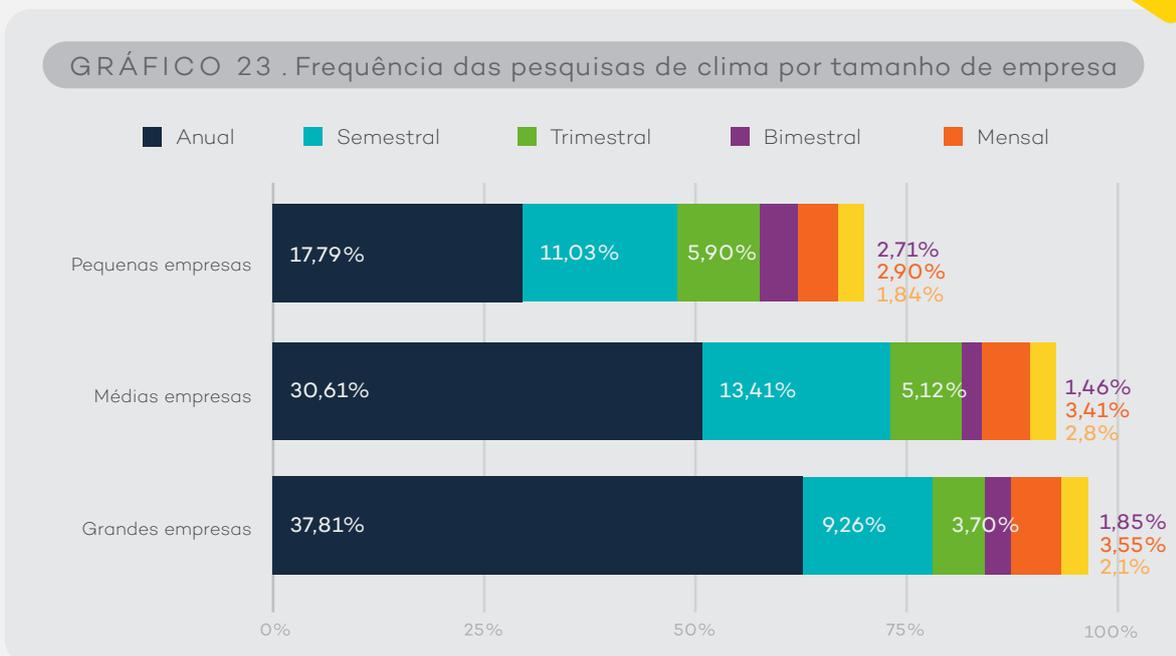
Quando a satisfação dos colaboradores é prioridade para uma empresa, certamente a [pesquisa de clima](#) está entre os seus principais processos de gestão. Isso porque essa ferramenta é ideal para colher dados importantes, que envolvem o ambiente de trabalho como um todo.

Tendo em vista a relevância da pesquisa de clima, questionamos às empresas a respeito da realização dessas pesquisas, sua frequência e os métodos de controle utilizados no processo.

Obtemos os seguintes resultados:



Com exceção das pequenas empresas, a pesquisa de clima já é uma ferramenta utilizada nos processos de RH e gestão de muitas organizações. Aplique a pesquisa de clima na sua empresa com esse [questionário completo pronto para usar!](#)

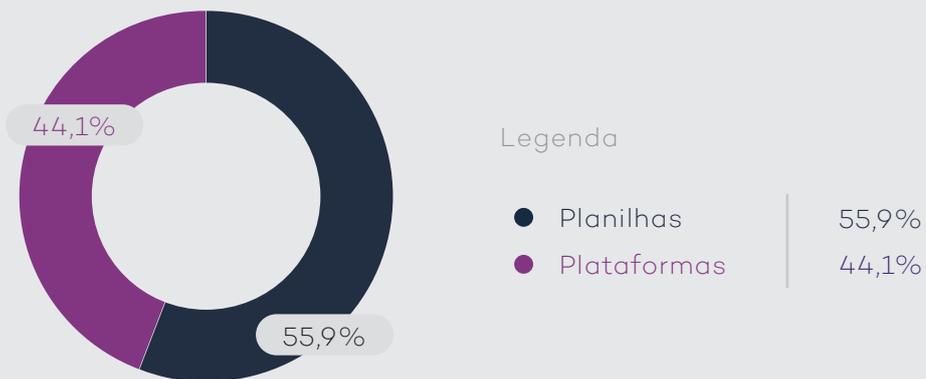




Na maioria das empresas, a pesquisa de clima é anual. Levando em consideração que esse tipo de pesquisa traz insights para melhorias estruturais da organização, a coleta de ano em ano ocorre em conjunto com o planejamento anual.

Em contrapartida, as mudanças decorrentes das queixas nas pesquisas de clima levam mais tempo para serem realizadas. Quando há uma frequência maior, é possível solucionar problemas de maneira pontual e recorrente.

GRÁFICO 24 . Controle das pesquisas de clima



Assim como os outros processos abordados neste mapeamento, o controle digitalizado da pesquisa de clima é realizado por meio de planilhas na maioria das empresas.



Távira Magalhães
CHRO da Sólides

O uso de planilhas, neste caso, pode ser um dificultador para correlacionar dados de pesquisas anteriores ou estratificar por perguntas.



Produtividade dos colaboradores

[Produção e produtividade: você sabe a diferença?](#) A produção está ligada à entrega de resultados, enquanto a produtividade está ligada à otimização da produção. Ou seja, um casamento entre o aumento da capacidade de uma equipe com a redução de determinados custos.

Para medir a produtividade e estabelecer melhorias na produção, é necessário utilizar algum método de avaliação. Nesta pesquisa, elencamos quatro métodos que direcionaram a coleta de dados. São eles:

- ⊙ **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:**
mensuração de produtividade, a partir do desempenho avaliado anteriormente;
- ⊙ **INDICADORES DE RESULTADOS INDIVIDUAIS:**
mensuração de produtividade, a partir do alcance de metas e KPIs individuais;
- ⊙ **OBSERVAÇÃO DO LÍDER IMEDIATO:**
mensuração de produtividade, a partir das percepções da liderança direta;
- ⊙ **REGISTROS MANUAIS:**
automensuração da produtividade, a partir dos registros do colaborador.

Além dos métodos, consideramos também as empresas que não realizam esse tipo de avaliação. Os dados foram segmentados por tamanho de empresa.

Vamos aos resultados?

GRÁFICO 25 . Avaliação de produtividade nas pequenas empresas

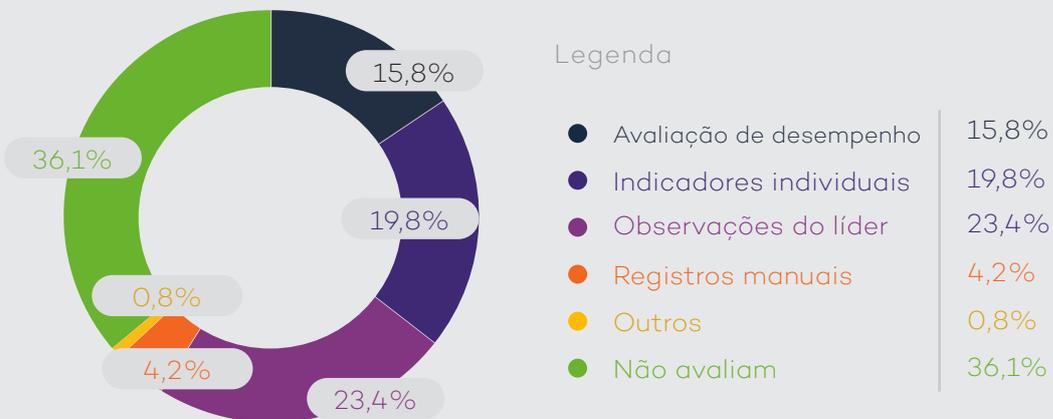


GRÁFICO 26 . Avaliação de produtividade nas médias empresas

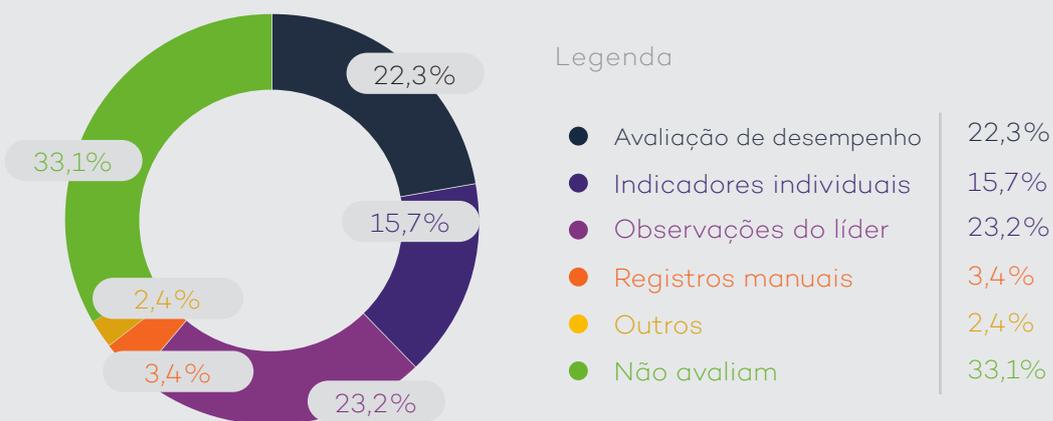
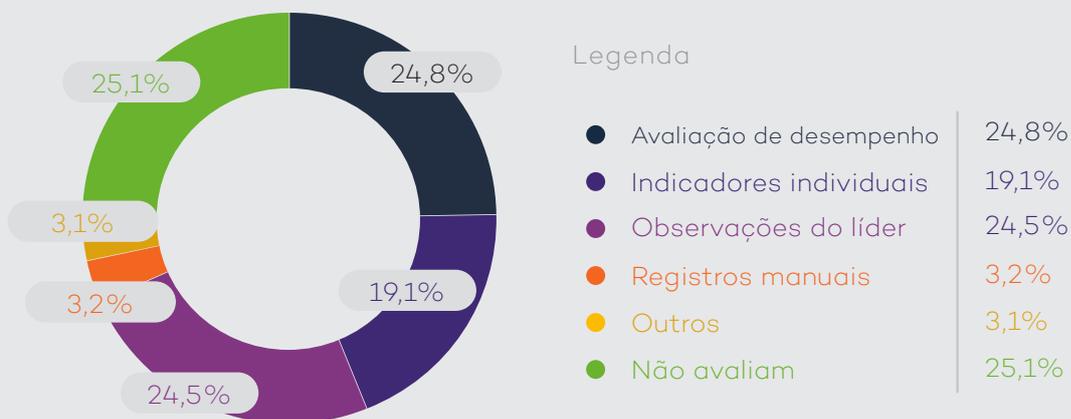


GRÁFICO 27 . Avaliação de produtividade nas grandes empresas



Principais rotinas do DP

—

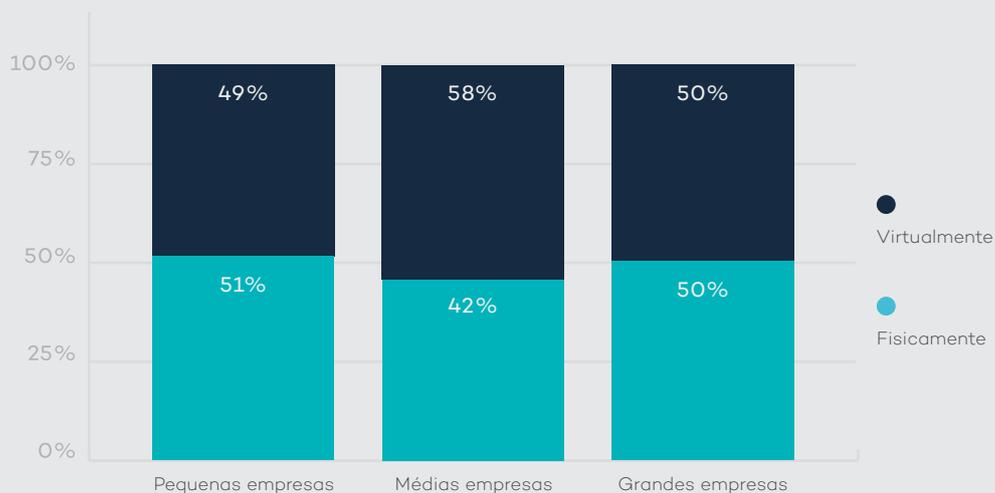


Admissão

O processo de admissão é inerente a qualquer empresa, o que varia são os formatos de execução. De modo geral, as admissões podem ser feitas fisicamente, quando os documentos e registros são físicos e tratados presencialmente; ou virtualmente, quando o envio e tratamento dos documentos são realizados por e-mail, por exemplo.

Consideramos ambos os cenários nesta pesquisa e **obtemos os seguintes resultados:**

GRÁFICO 28 . Formato do processo de admissão por tamanho de empresa



O resultado apresentou equilíbrio entre os dois formatos de admissão, independente do tamanho da empresa. Um forte indicativo de que processos burocráticos são realizados de forma manual, ainda que gerem gargalos e prejudiquem a produtividade das equipes de RH ou DP.

**Távira Magalhães**

CHRO da Sólides

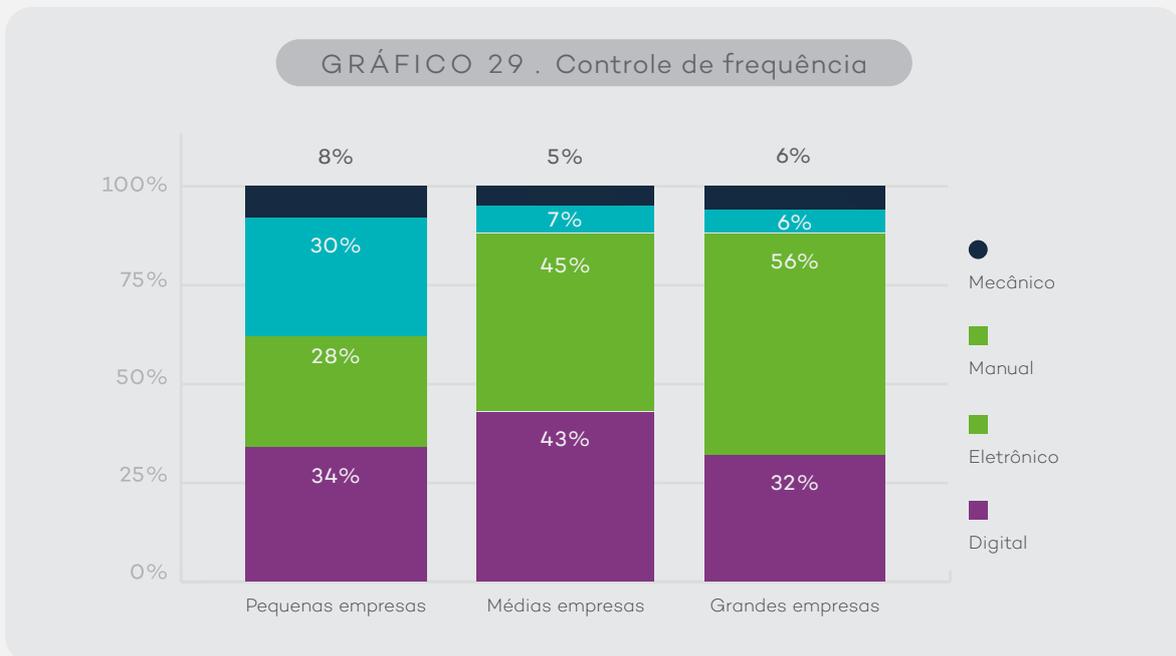
Vale lembrar que também gera um custo de deslocamento dos candidatos para entrega de documentos físicos, além de ter um risco de extravio ou dano dos documentos que são extremamente confidenciais.

Controle de frequência

Outro processo inerente às empresas é o controle de frequência, realizado por meio do registro de ponto. A variação também ocorre no método utilizado. Nesta pesquisa, **consideramos os seguintes métodos:**

- ① **MANUAL:** o livro de ponto, em que os colaboradores registram os horários a próprio punho;
- ① **MECÂNICO:** o relógio de ponto, em que os colaboradores inserem o cartão e têm os horários carimbados automaticamente;
- ① **ELETRÔNICO:** sistema informatizado, que registra os horários de trabalho por meio de um equipamento eletrônico, mas ainda exige o trabalho manual para lidar com os dados coletados;
- ① **DIGITAL:** permite que os colaboradores registrem o seu ponto de onde estiverem, utilizando seus smartphones ou computadores, sem a necessidade de tratamento manual das informações.

Confira os resultados abaixo:



Os métodos mais utilizados nas empresas, independente do tamanho, são o ponto eletrônico e o ponto digital. **Conheça o Tangerino, solução completa e 100% legal para controle de frequência na sua empresa!**

Gestão de RH e DP

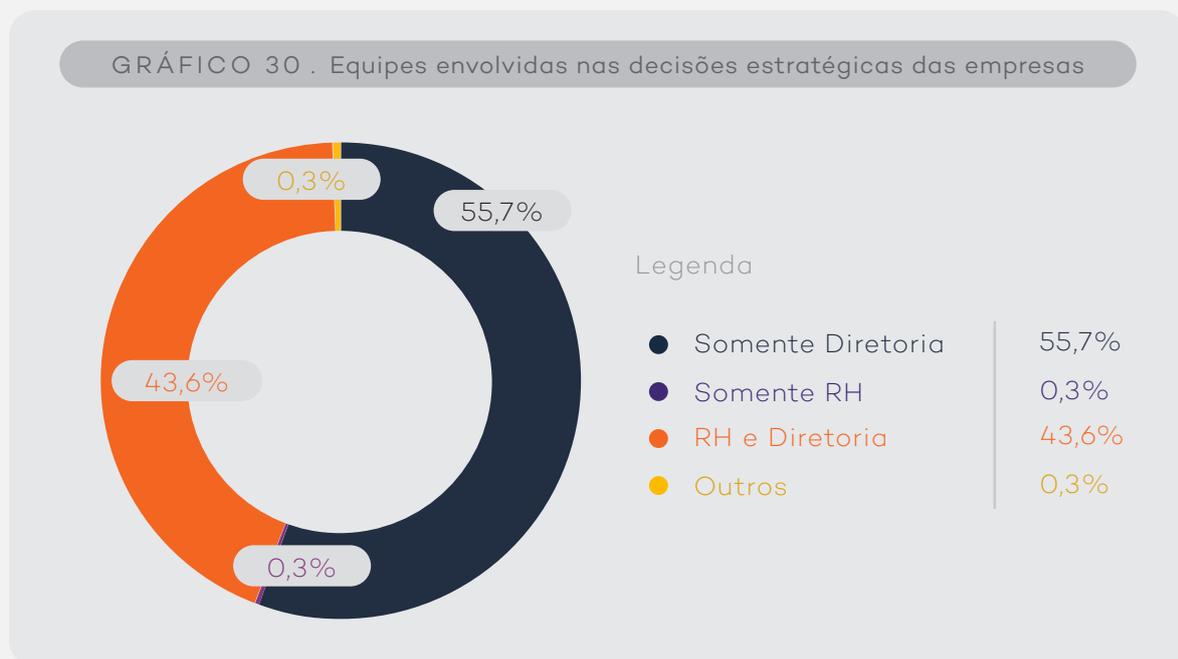


Inserção do RH nas decisões estratégicas

Sabia que o RH deve estar envolvido nas decisões estratégicas da empresa? A conta é simples! Se os resultados são entregues por pessoas, aqueles que cuidam da gestão de pessoas precisam participar dos processos estratégicos da empresa.

Questionamos aos participantes deste mapeamento a respeito dessa prática e, o RH, juntamente com a diretoria, está envolvido na estratégia de apenas 42,6% das empresas.

Veja só:



Esse número varia de acordo com o tamanho da empresa. O RH está inserido nas decisões de 38,68% das pequenas empresas; 44,02% das médias; e 41,67% das grandes.

Investimentos no RH

Além de não estar envolvido nas definições estratégicas da maioria das empresas, o RH não recebe os devidos investimentos internos. Questionamos às empresas respondentes a respeito das necessidades de investimento nas diferentes áreas dentro do RH. São elas: consultoria, cultura, *employer branding*, softwares, salários, treinamentos e outros. **Confira os resultados:**

ÁREA DO RH QUE PRECISA DE MAIS INVESTIMENTO	PEQUENAS EMPRESAS	MÉDIAS EMPRESAS	GRANDES EMPRESAS
CONSULTORIA	8,70%	4,88%	3,55%
CULTURA ORGANIZACIONAL	16,15%	16,95%	15,28%
EMPLOYER BRANDING	3,87%	6,46%	5,09%
SOFTWARES	12,19%	13,05%	15,90%
SALÁRIOS	20,21%	24,63%	24,69%
TREINAMENTOS	36,27%	30,37%	32,87%
OUTROS	2,61%	3,66%	2,62%



De acordo com os respondentes, as áreas do RH que mais precisam de investimento são treinamentos e salários. Um demonstrativo de que, ainda que seja um setor com grande potencial estratégico para uma organização, não é alvo principal das ações de retenção de talentos, como salários satisfatórios e oportunidade de treinamento e desenvolvimento.

Rotatividade

Rotatividade, ou “turnover”, é o termo que se dá à taxa de contratação e desligamento de uma empresa. Certamente, é a taxa que está entre as principais preocupações dos gestores e empresários já que, se tiver índices altos, pode gerar muitos custos para a empresa.

A rotatividade varia muito conforme a realidade da empresa, é preciso considerar, principalmente, o tamanho da companhia. Dependendo do número de colaboradores, a alta rotatividade gera impactos ainda maiores. A partir das respostas válidas nesta pesquisa, coletamos a taxa média de *turnover* nas pequenas, médias e grandes empresas. **Confira o resultado:**

Média de taxa de rotatividade por tamanho de empresa



Desafios do RH e DP

Resiliência é a palavra-chave para quem trabalha nos setores de RH e DP. Com as mudanças no mercado, a gestão de pessoas tem se tornado o foco das organizações e, conseqüentemente, as demandas para as equipes aumentaram significativamente.

Ainda que as expectativas em relação aos resultados do RH e DP sejam altas, muitas vezes não há recursos e estrutura suficientes para entregas otimizadas. Durante a pesquisa, a maioria dos profissionais demonstrou que enfrenta dificuldades para convencer a liderança sobre a relevância do RH; e, no DP, o excesso de processos manuais.

Confira os [principais desafios do RH e DP](#) nas tabelas abaixo:

Principais desafios do RH

PRINCIPAIS DESAFIOS DO RH	PEQUENAS EMPRESAS	MÉDIAS EMPRESAS	GRANDES EMPRESAS
Aumentar a produtividade	9,67%	6,10%	4,78%
Convencer a liderança da importância da área para o negócio	21,47%	25,73%	21,45%
Engajar e motivar talentos	19,34%	19,39%	19,29%
Entender como usar números e dados para embasar decisões	9,96%	9,63%	8,95%
Fazer gestão das informações	8,61%	7,07%	10,19%
Gestão de tempo para conseguir realizar todas as demandas	14,31%	12,20%	12,19%
Reduzir o <i>turnover</i>	5,51%	9,27%	13,73%
Usar a cultura a favor do negócio	8,51%	8,41%	7,25%
Outros	2,61%	2,20%	2,16%

Principais desafios do DP

PRINCIPAIS DESAFIOS DO RH	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
Atuar com muitos processos manuais	19,25%	27,44%	28,55%
Convencer os colaboradores a preencherem as informações	12,96%	9,88%	10,34%
Demonstrar valor na atuação da área	12,19%	12,56%	13,89%
Fazer a gestão do ponto	6,38%	11,10%	11,73%
Gerenciar a folha de pagamento	4,93%	6,83%	4,94%
Gerenciar as informações dos colaboradores, internamente e com o escritório de contabilidade	13,93%	10,37%	8,80%
Interagir com o time de RH	4,64%	4,02%	6,02%
Ter conteúdos e treinamentos específicos para evoluir como profissional de DP	19,54%	13,05%	10,96%
Outros	6,19%	4,76%	4,78%

Conclusões



A capacidade do setor de Recursos Humanos está totalmente ligada ao desempenho da organização. **Se o RH vai mal, há grandes chances do negócio ir mal. Se o RH vai bem, a empresa segue com tranquilidade.**

Ainda que o mercado reforce a relevância do RH e do DP, a maioria das empresas brasileiras ainda não possui setores bem estruturados. O Mapa do RH e DP evidenciou a falta de estrutura da gestão de pessoas, desde o tamanho das equipes desses setores, até a falta de processos básicos automatizados.

Não é de hoje que a estruturação do RH e DP é um desafio para as empresas, principalmente nas pequenas e médias. É nesse contexto que a Metodologia Sólides surgiu, oferecendo uma plataforma completa com tudo para Gestão de Pessoas em um só lugar.

Com o Sólides Gestão, você unifica e automatiza os processos de RH e DP, liberando a equipe para atuar de forma estratégica no negócio. Quer saber mais?

Experimente grátis e conheça os benefícios do Sólides Gestão na realidade da sua empresa!

Quero experimentar
o Sólides Gestão

Perspectivas sobre o futuro do RH



Reflexões e expectativas sobre o futuro do RH



Távira Magalhães

CHRO Sólides

Um novo ano se inicia, e com ele a grande expectativa de como será o futuro do RH nas organizações.

Para nós, Especialistas em RH, vislumbramos muitas oportunidades e também a chance de estarmos à mesa de decisão sobre pessoas. Afinal, por tempos, esse momento foi aguardado e muitos profissionais se perguntavam: por que não somos convidados a participar das decisões relacionadas às pessoas, quando somos nós quem temos o domínio sobre o assunto?

E, aqui, dou início à uma reflexão sobre o tema: será que o RH é quem tem que deter esse conhecimento sozinho? Ou cada liderança deve assumir a responsabilidade pela gestão de pessoas? Talvez esse conhecimento não compartilhado afastou mais do que aproximou o RH dos líderes de negócio nos últimos anos, já que essa “arrogância de saber” impossibilitou o desenvolvimento das lideranças no principal tema — pessoas —, gerando um desgaste enorme para os liderados, que foram impactados com essa falta de gestão.

Era perceptível que os líderes desenvolviam uma rivalidade aos temas de RH e impediam a participação dos liderados em ações de desenvolvimento. Quando permitiam, nenhuma aplicação era aceita. As lideranças não visualizavam efetividade no impacto que as pessoas geram no negócio, e também não compreendiam que o papel do líder é desenvolver as pessoas.

Nesse tema, vale a responsabilização dos RH's. Como envolvíamos e formávamos as lideranças para a gestão de pessoas? O antigo formato que o RH detinha era entendido como atitude com pouca fundamentação em dados, e isso nos distanciou e causou o descrédito da nossa atuação e a falta de mensuração do impacto das ações no resultado do negócio.

A pandemia de Covid-19 fez com que a credibilidade do RH fosse retomada, já que as empresas tinham um cenário de perguntas sem respostas e a ausência de um histórico anterior. Com isso, a visualização do setor foi imediata, inicialmente, para realizar a gestão de conflitos.

Já os profissionais que estavam munidos de dados, com dashboard de People Analytics, que ultrapassava a análise de dados demográficos (gênero, raça, idade e escolaridade) e focava nas correlações comportamentais, de performance e resultados, foram convidados a assumirem o protagonismo da gestão de pessoas na pandemia. Deste lugar, não saíram e nem sairão, pois essa posição estratégica foi um diferencial para a manutenção das organizações de sucesso.

As lideranças que compreenderam que a gestão de pessoas é o diferencial para os resultados, e que os resultados são gerados pelas pessoas, sem o comando e o controle, alcançaram a alta performance.

O RH deve estar próximo da Diretoria Estratégica, pois essa é a área que tem o histórico do candidato, antes dele ser um colaborador, sabendo o que o motiva a alcançar os resultados.

O profissional que se reconhece como o RH do futuro, apoia o líder nos feedbacks, com dados e fatos, e não vê os treinamentos como resolução de todos os problemas de uma organização, mas sim como desenvolvimento de competências que geram os melhores resultados. E esse profissional ainda considera que o erro faz parte do aprendizado e o identifica rapidamente, para alcançar a alta performance do time.

O profissional de RH está focado em resultados e tem domínio da estratégia do negócio, auxilia na definição do melhor escopo para a equipe gerar resultados e proporciona um ambiente com diversidade de pensamento e espaço para inovação. Para esse modelo de geração de resultado de alta performance, as hierarquias são substituídas por squads, com profissionais de áreas distintas desenvolvendo um produto e acompanhando todo o seu ciclo de vida, tendo à frente um responsável pelo projeto que garante o ritmo e a eficiência dos investimentos. Nesse modelo do futuro, mensuramos as horas dedicadas de cada profissional da squad e o retorno para o negócio. A ideia é testar rápido, errar, reconhecer e melhorar continuamente.

E por que não pensarmos que o RH do futuro é agora? Para que possamos exercer uma parceria com as lideranças, considerando cada líder no seu papel de Gestor de RH e, desta forma, praticarmos o Business Partner, isto é, sermos parceiros do negócio, com domínio de métricas estratégicas, fornecendo dados para tomada de decisões assertivas, com relatórios e análise dos valores de investimentos, acompanhamento de produtividade e resultados.

O futuro do RH está na nossa forma de se posicionar, com base em análises assertivas, sobre o melhor formato para a nossa organização. Sem pensar em ofertar produtos de prateleira, mas sim olhando para o que faz sentido para o negócio, e o que gera impacto para os colaboradores. Para isso, precisamos pensar de forma estratégica e ampla, reconhecendo que é necessário inovar e que a nossa aprendizagem precisa ser contínua, nos submetendo ao erro e sempre propondo novas soluções.

Sólides 