

Como as organizações estão operando o RH

Resultados América Latina

Dados baseados na Pesquisa de Modelos Operacionais de RH realizada globalmente pela Mercer em outubro de 2022.

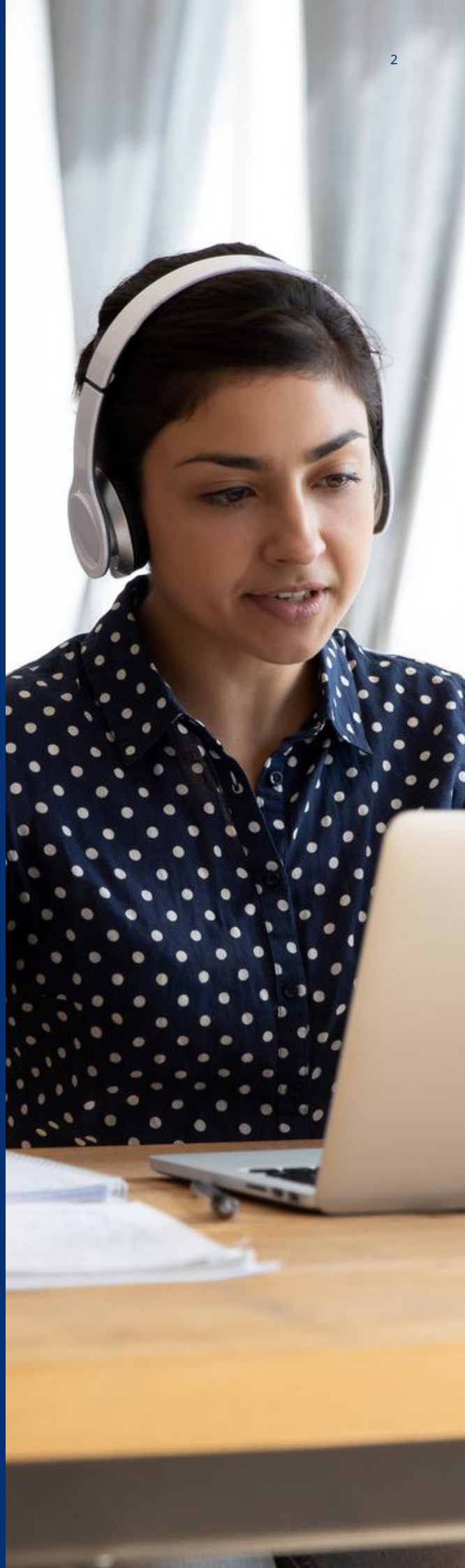


Sobre a pesquisa

Muitos líderes de RH estão lutando para reorganizar e aprimorar suas equipes de RH devido às novas expectativas pós-pandemia. Navegar no mercado de trabalho e no ambiente econômico de hoje pode ser desafiador quando as estruturas operacionais de RH não atendem às crescentes necessidades da empresa.

Nesse material podemos analisar os desafios e obstáculos que atrapalham o RH de ser mais estratégico, efetivo e viável em suas operações.

Essa pesquisa foi realizada em outubro de 2022, com participação de 857 respondentes globalmente, de 39 países diferentes, com participação significativa de países da América Latina.



Sumário

01- Demografia da pesquisa

02- Como o RH está estruturado hoje?

03- Como estão organizados os BPs de RH, os COEs e os Serviços Compartilhados?

04- Como está o uso da tecnologia no RH?

05- O que diferencia o desempenho do RH? O que fazem os de melhor desempenho?

06- Principais diretrizes para o RH em 2023: despesas, crescimento da equipe, novas competências, outsourcing.

Demografia da pesquisa

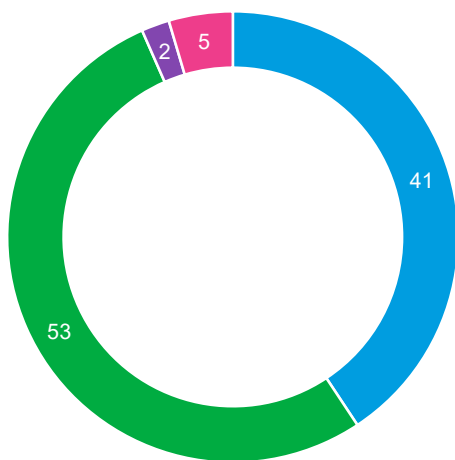
Demografia dos respondentes na América Latina

A amostra tem predominância de empresas com menos de 1.000 funcionários, no mercado competitivo com fins lucrativos (94%).

- Tamanho da amostra para América Latina: n = 349
- Os dados são apresentados em percentual
- Os resultados podem não somar até 100% devido ao arredondamento ou à possibilidade de seleção de mais de uma opção

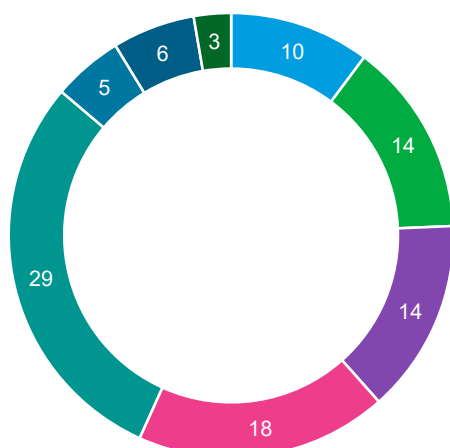


Tipo de organização



- Organização com fins lucrativos (um único país)
- Multinacional com fins lucrativos
- Empresa estatal (corporações próprias ou em parceria com o governo)
- Sem fins lucrativos, ONG (organização não governamental ou instituição acadêmica)

Quantidade de funcionários

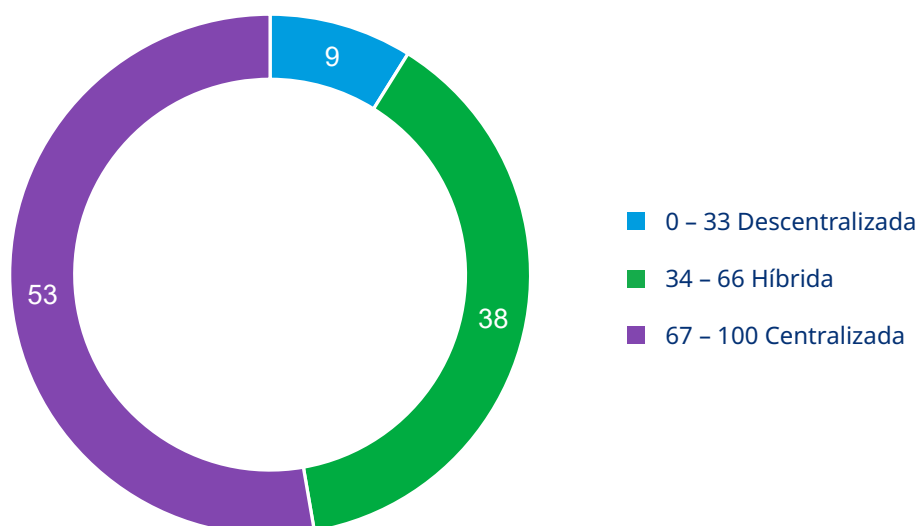


- Menos de 99 funcionários
- 1.000 - 4.999 funcionários
- 100 - 249 funcionários
- 5.000 - 9.999 funcionários
- 250 - 499 funcionários
- 10.000 - 19.999 funcionários
- 500 - 999 funcionários
- 20.000 ou mais funcionários

Como o RH está estruturado hoje?

Questões em destaque da pesquisa

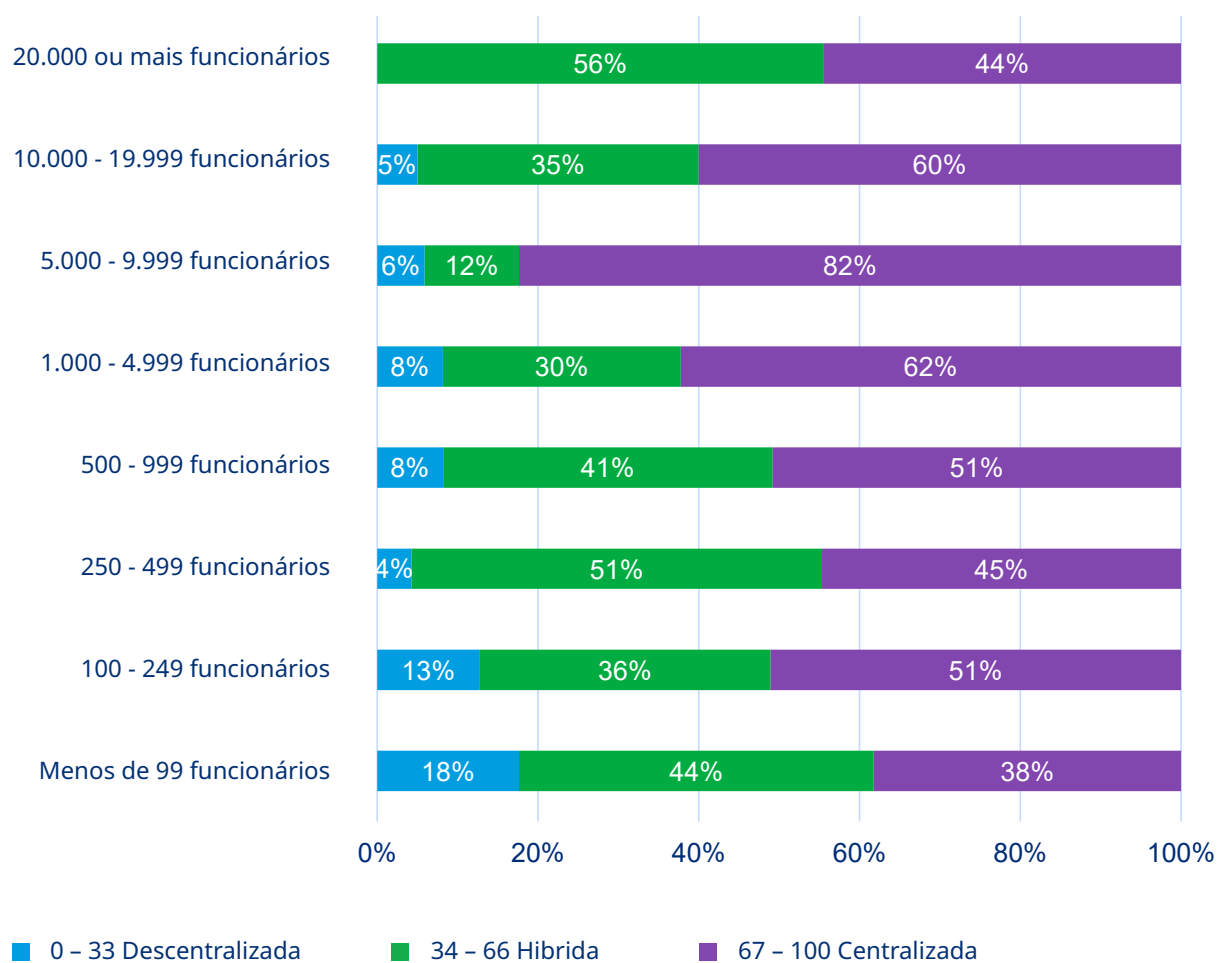
Nível de centralização



Empresas com 5.000 a 9.999 empregados são as que possuem maior centralização.



Nível de centralização por tamanho da organização

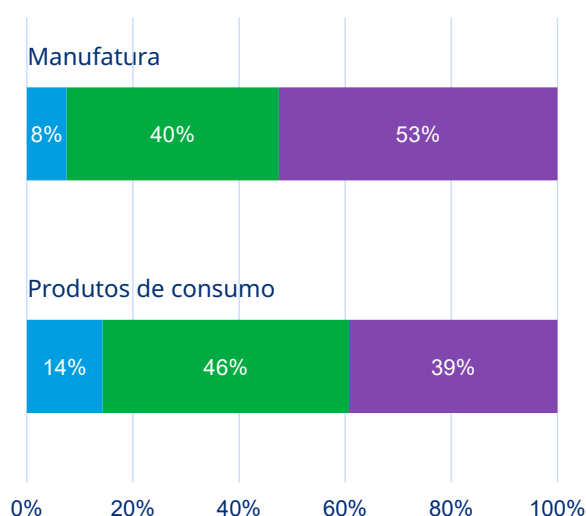




Nível de centralização por indústria e por país

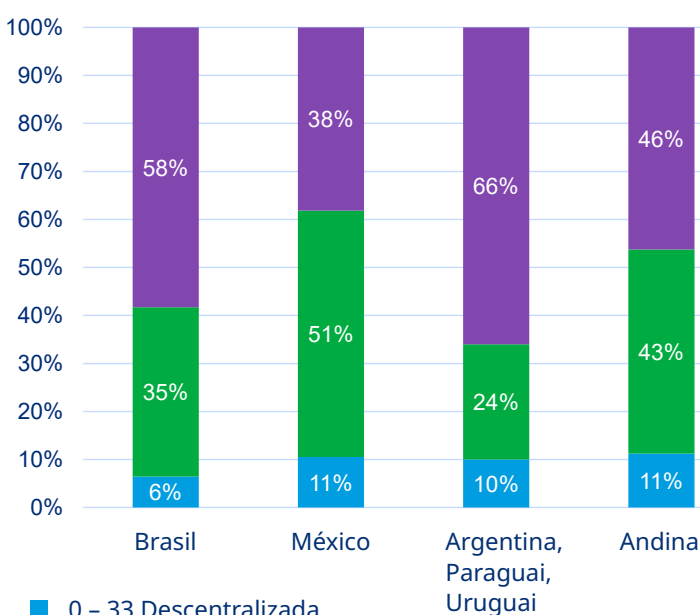
Enquanto o México possui mais estruturas híbridas, a Argentina é a mais centralizada.

Grau de centralização por setor



- 0 - 33 Descentralizada
- 34 - 66 Híbrida
- 67 - 100 Centralizada

Grau de centralização por país ou região



- 0 - 33 Descentralizada
- 34 - 66 Híbrida
- 67 - 100 Centralizada

Modelo Federado

Sua organização utiliza um modelo federado com os três elementos principais: BPs de RH, COEs e Centro de Serviços Compartilhados, ou qualquer combinação desses elementos?

Sim

66%

Um elemento

25%



Os três elementos

37%



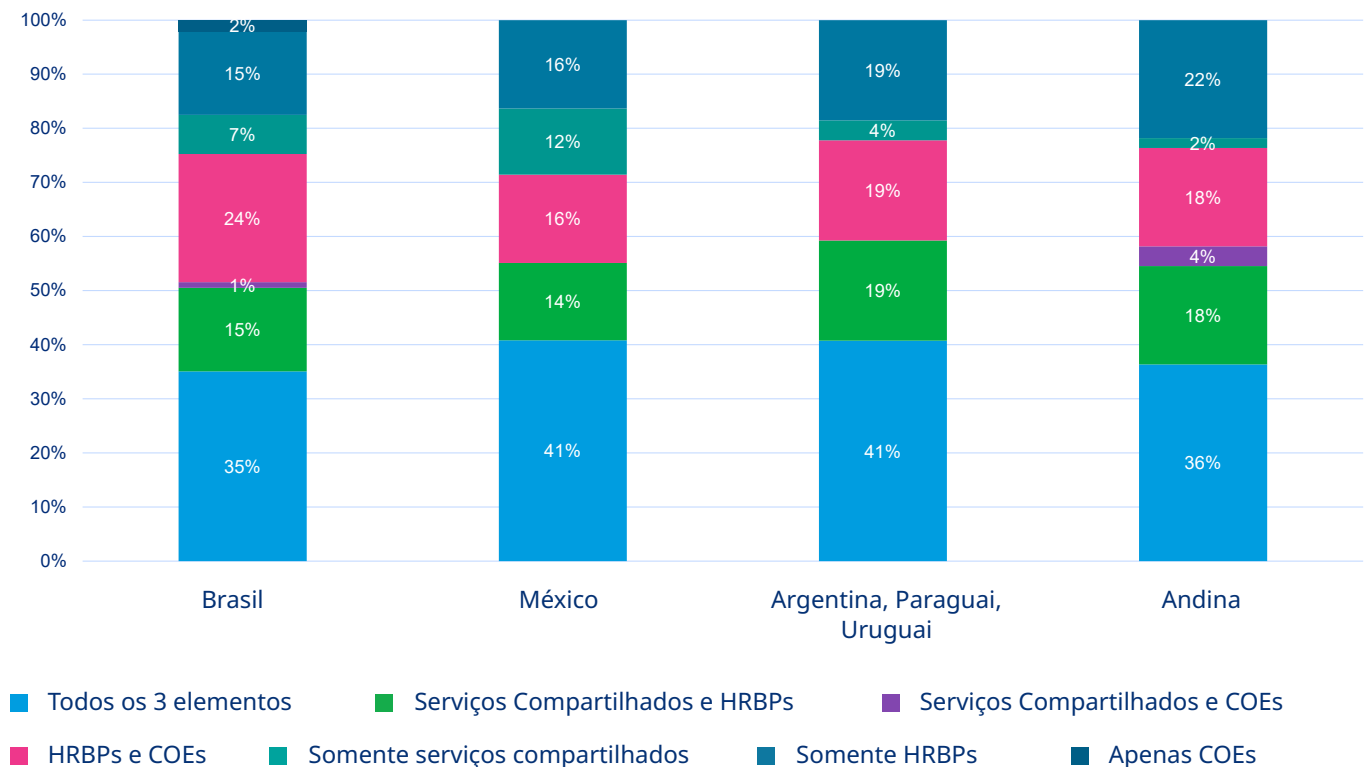
Dois elementos

37%

A utilização do modelo completo, de três elementos, tem maior prevalência em empresas de grande porte.



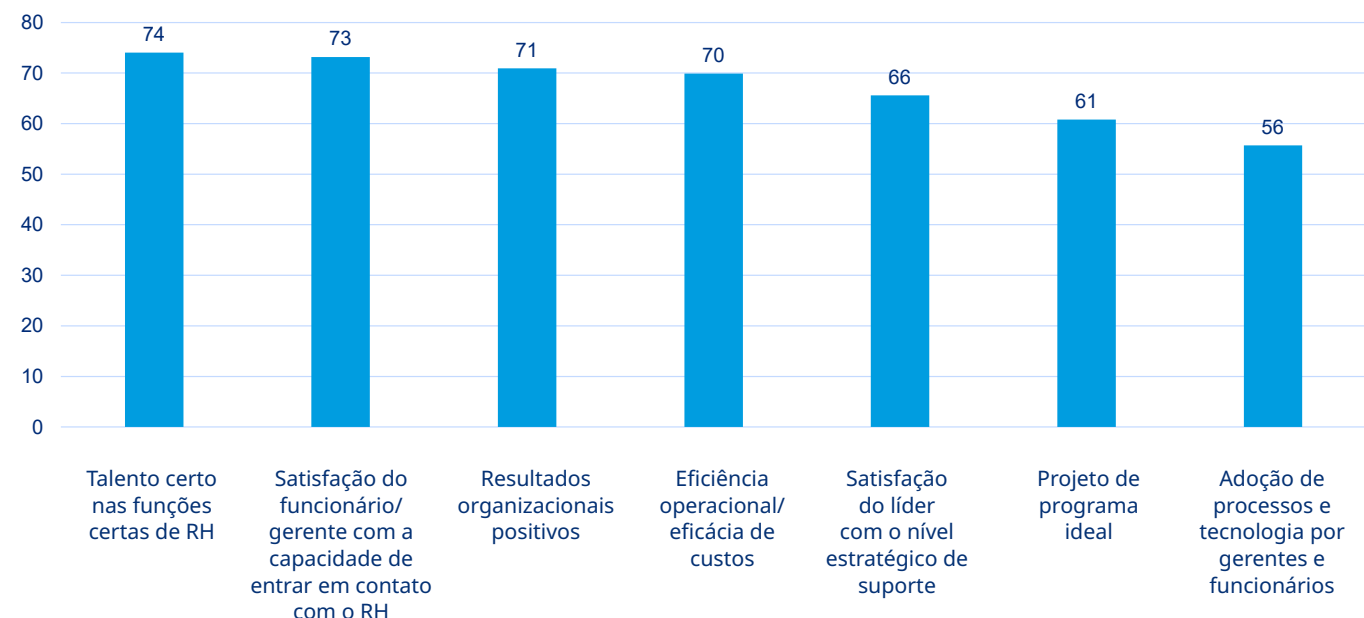
Configuração dos Modelos Federados por Geografia



Avaliação sobre os Modelos Não-federados

Há um nível de satisfação geral em relação ao Modelo de RH, com um menor nível de adoção de processos e tecnologia pelos Gestores e funcionários. Ou seja, um modelo de maior atuação transacional do RH.

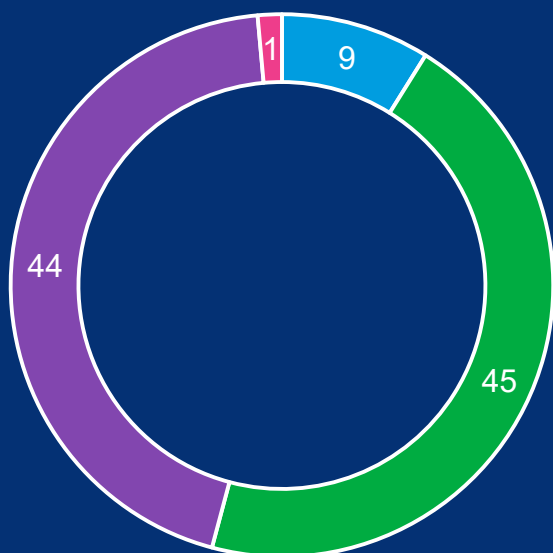
Nível percebido de sucesso com este modelo (não federado)



Alinhamento entre a estratégia do negócio e do RH

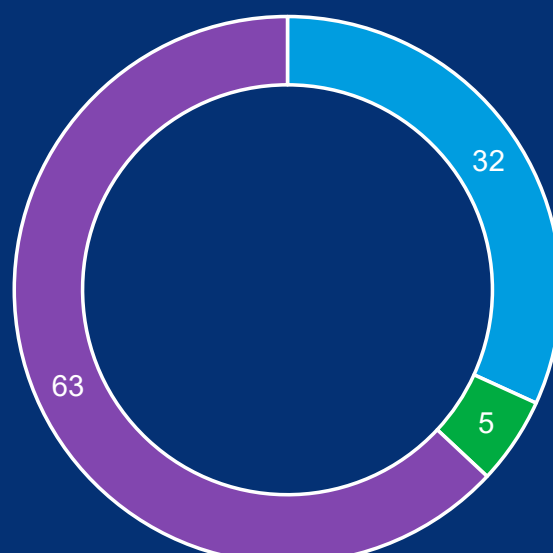
Quase dois terços dos respondentes confirmam que este alinhamento evoluiu pós pandemia. O RH ganhou um papel mais estratégico.

Em média, que prioridade os líderes de sua linha de negócios (LOB) colocam no alinhamento da estratégia de RH/ talentos com a estratégia de negócios?



- Baixa prioridade para líderes LOB
- Prioridade média para líderes LOB
- Alta prioridade para líderes LOB
- Não sabe

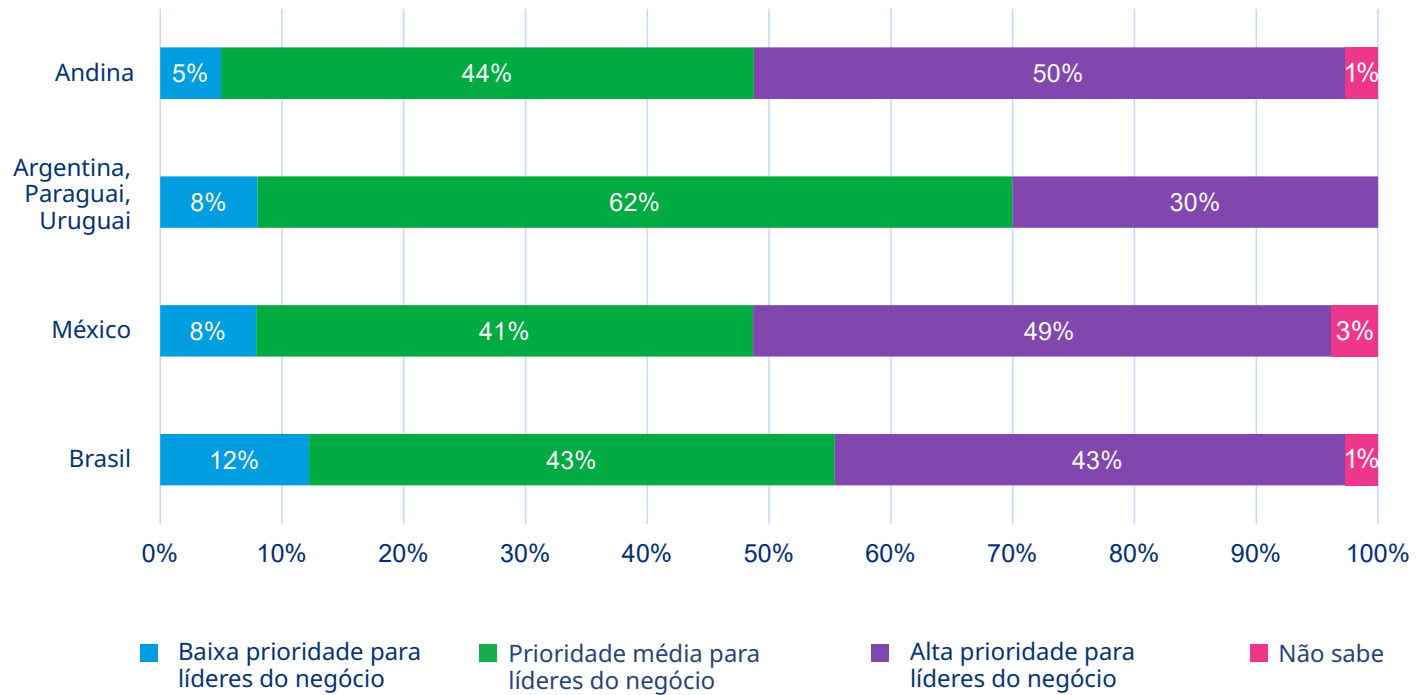
Como o nível de alinhamento da estratégia de RH com a do negócio evoluiu nos últimos 2 anos?



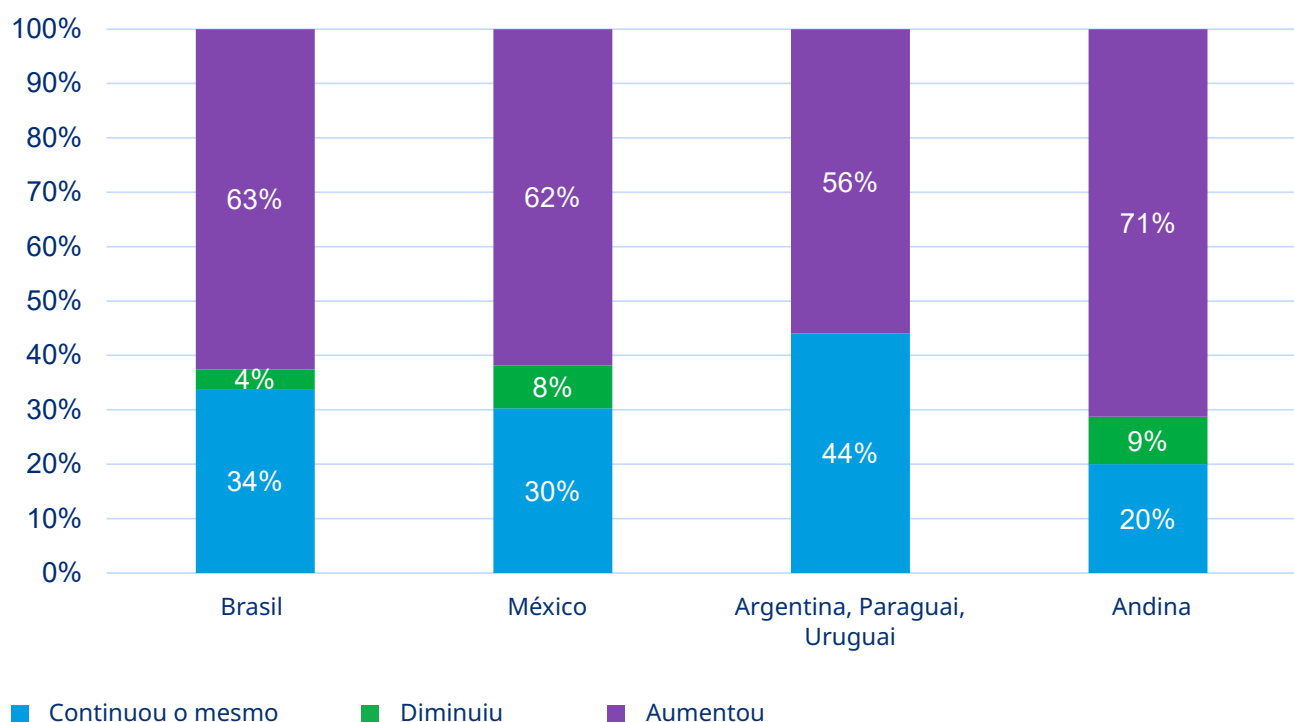
- Continuou o mesmo
- Diminuiu
- Aumentou

A evolução do papel estratégico do RH é uma tendência em todas as geografias.

Alinhamento de prioridades por país/região

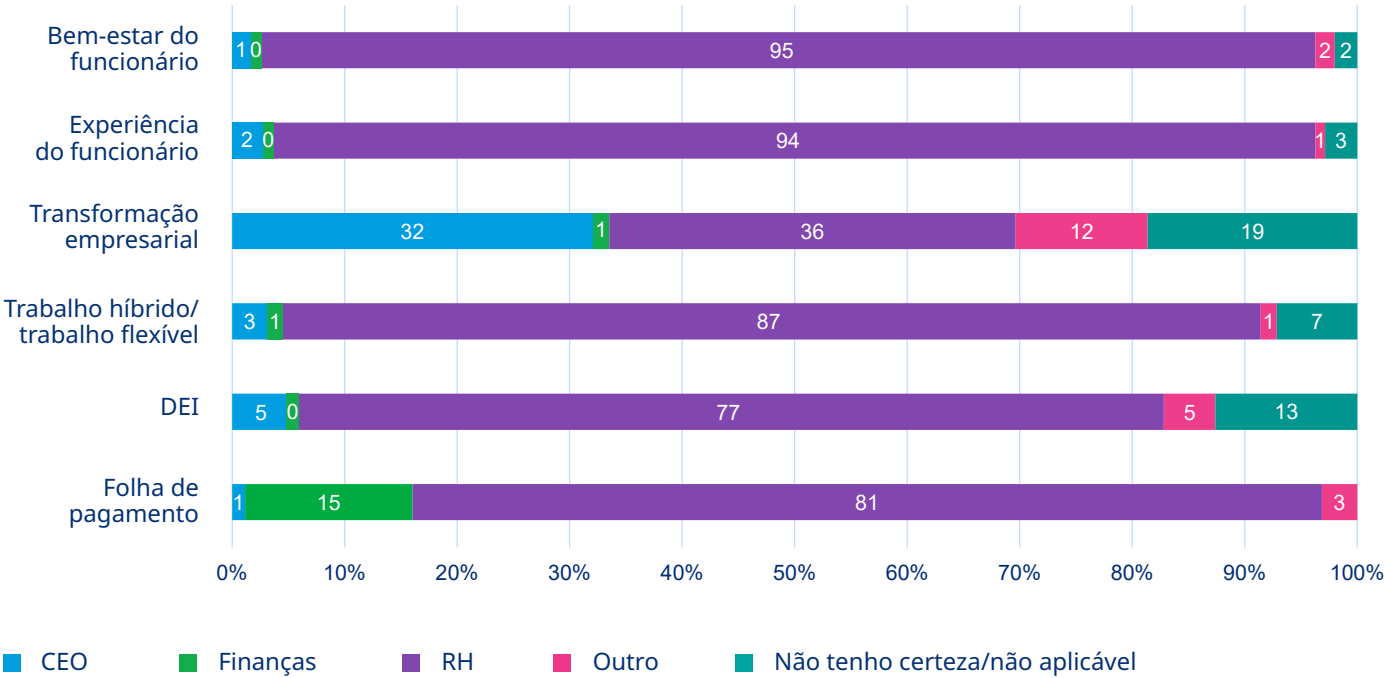


Mudança de prioridade por país/região



Novas competências do RH – Para quem reportam estas funções?

A qual departamento as seguintes funções se reportam?

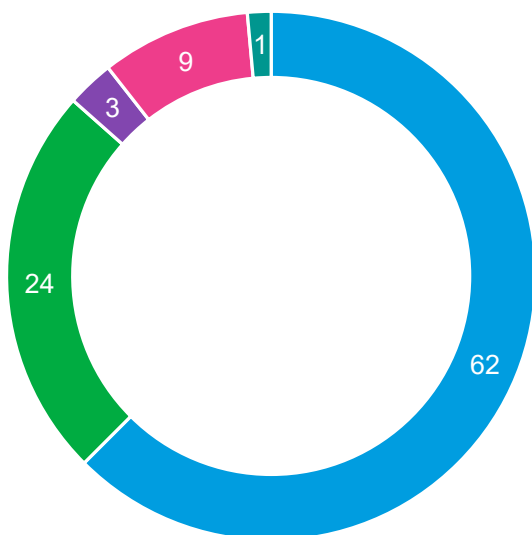


Como estão organizados os BPs de RH, os COEs e os serviços compartilhados?

Linha de reporte do BP de RH

A maior parte dos BPs reportam diretamente ao RH, sendo alguns com reporte matricial ao líder de negócio.

A quem seus HRBPs sêniores se reportam?



- Linha sólida (direta) para RH
- Linha contínua (direta) para RH, linha pontilhada (indireta) para líder de linha de negócios
- Linha sólida (direta) para líder de linha de negócios
- Linha contínua (direta) para líder de linha de negócios, linha pontilhada (indireta) para RH
- Não sabe

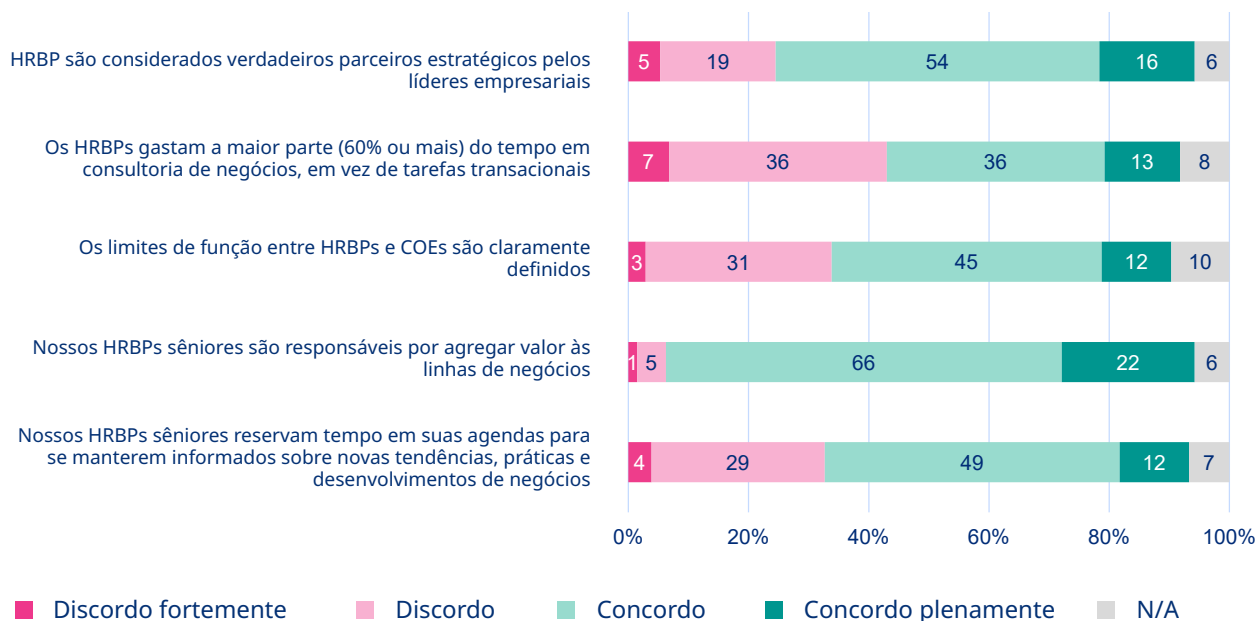
Essa linha de reporte reforça o fortalecimento da Função RH nas organizações.



Os desafios do papel do BP de RH

Infelizmente, uma boa parte dos BPs de RH ainda está presa no transacional.

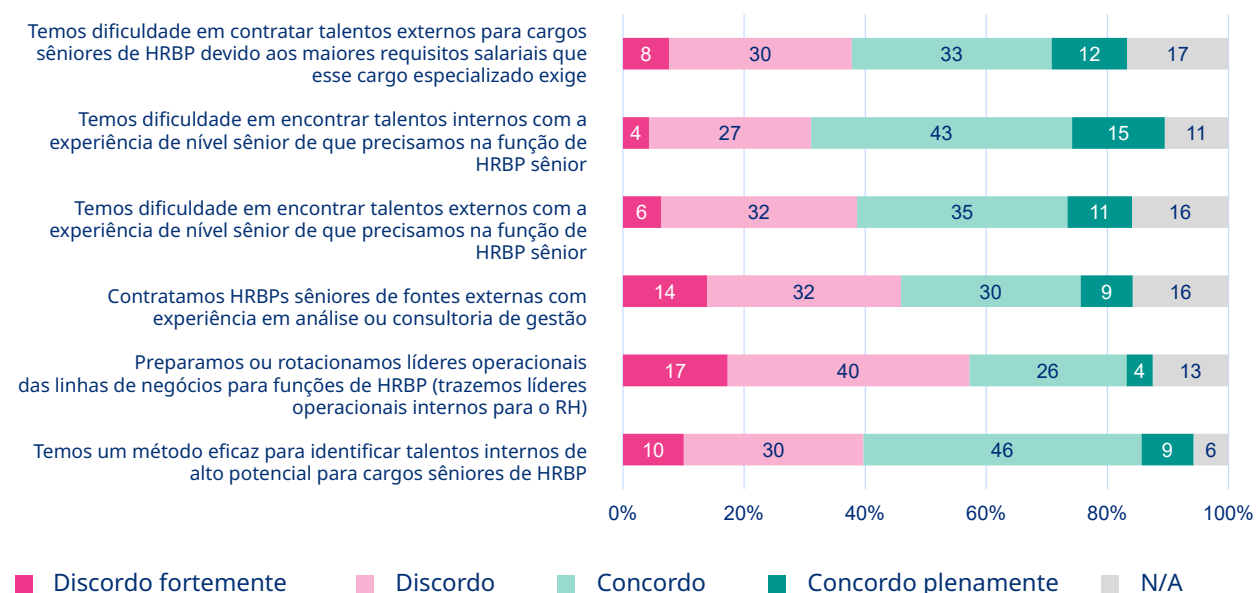
Requisitos para o BP de RH:



Contratação de BPs- cenário atual de aquisição de talentos

Quase 6 em cada 10 (58%) têm dificuldade em encontrar talentos internos para o papel de BP de RH.

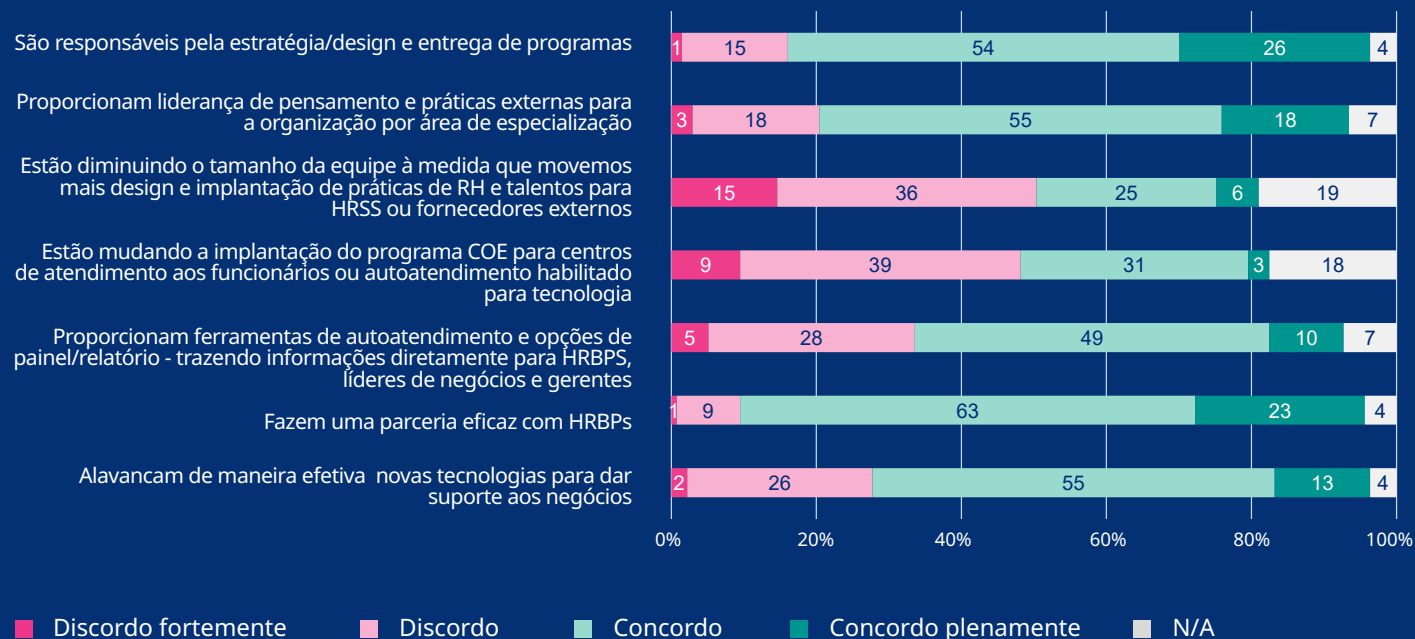
Aquisição de talentos HRBP



Centros de Expertise/Excelência (COEs)

33% dos COEs não compartilham ferramentas/painéis de auto-atendimento com BPs de RH e líderes de negócio.

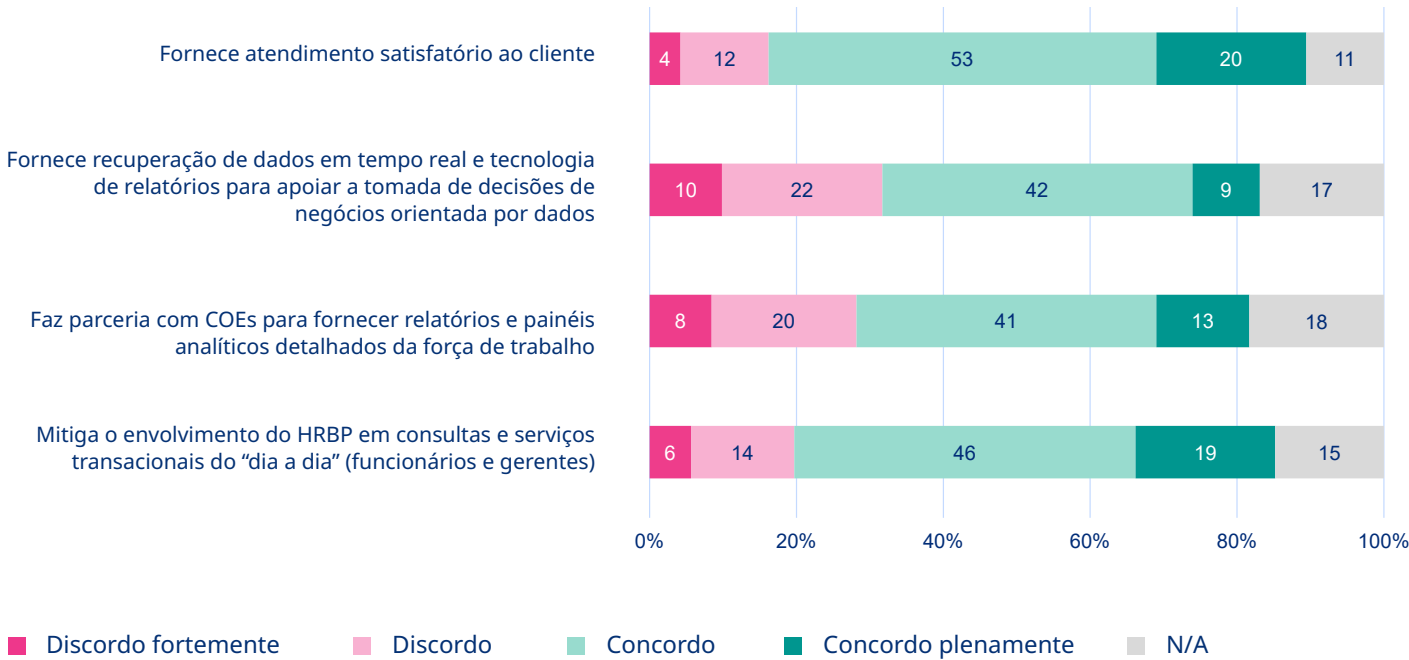
Nossos COEs:



Serviços compartilhados

Fornecer dados em tempo real e painéis analíticos é um desafio para cerca de 30% das equipes de serviços compartilhados.

Nosso centro de serviços de RH:



Como está o uso da tecnologia no RH?

Tecnologia de RH: ainda há muito espaço para crescer

Metade das empresas não tem planos de usar chatbots para responder perguntas simples de RH.

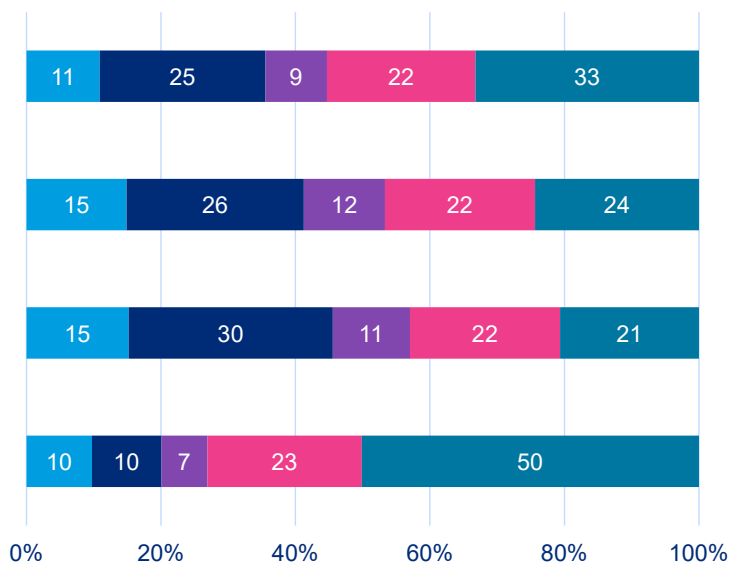
Nossa tecnologia de RH:

Fornece aplicativos móveis específicos para o gerente para promover processamento de RH conveniente e imediato e acesso a dados a qualquer hora/em qualquer lugar

Fornece aos funcionários aplicativos móveis para promover processamento de RH conveniente e imediato e acesso a dados a qualquer hora/em qualquer lugar

Fornece uma interface amigável projetada para tornar o autoatendimento do funcionário personalizado e fácil de usar

Usa bots de bate-papo para simplificar a resposta a perguntas básicas de RH



■ Sim, no local e totalmente utilizado

■ Sim, no local, mas não tão bem aproveitado

■ Não, mas atualmente implementando

■ Não, mas planeja implementar nos próximos 12 meses

■ Não, não está em vigor e não há planos para implementar

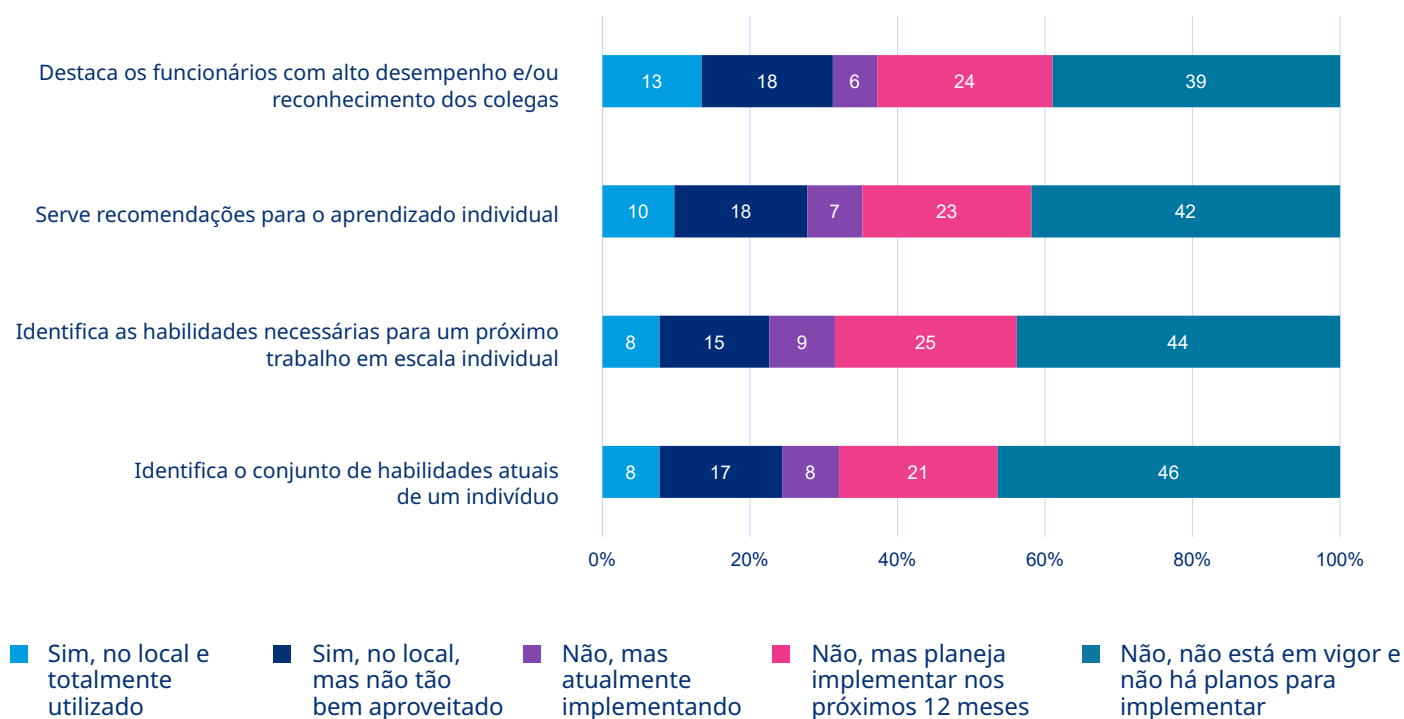


65%

dos líderes de RH não acham que possuem a combinação certa de tecnologia para o RH.

IA e machine learning no RH: ainda é pouco usado

Aproximadamente 40% das empresas não têm planos de utilizar IA/machine learning em suas soluções de RH:



**O que diferencia
o desempenho do
RH? O que fazem
os de melhor
desempenho?**

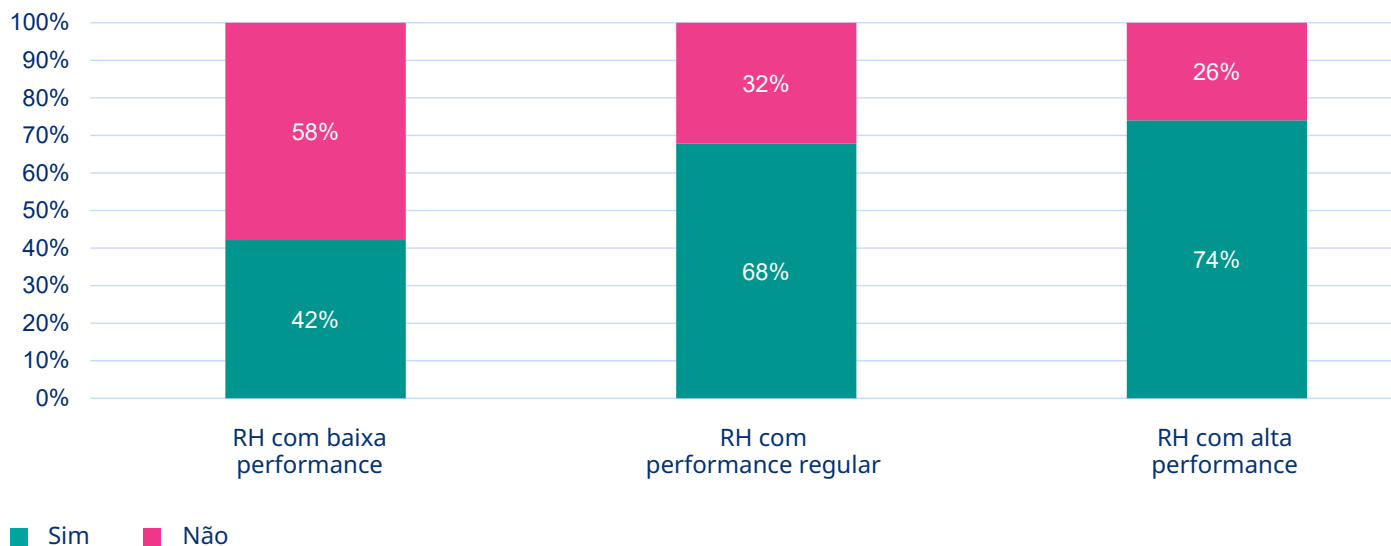
O que as equipes de RH de alto desempenho fazem de diferente das equipes de baixo ou médio desempenho?

**Muitas coisas!
Os dados
são claros.
Acompanhe
nossas análises.**



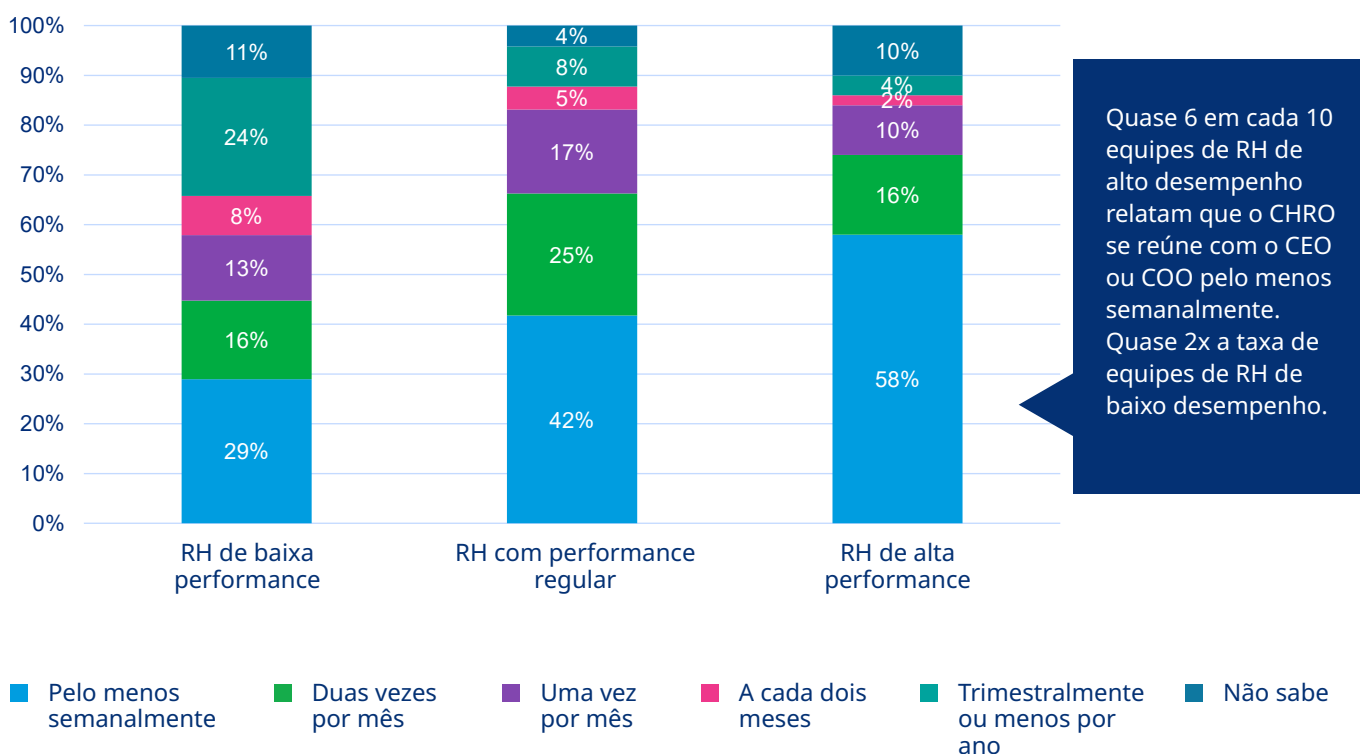
Modelo Federado

A presença de modelo federado (com pelo menos um dos três elementos - BPs, COEs e/ou Serviços Compartilhados) aumenta à medida que o desempenho do RH aumenta.

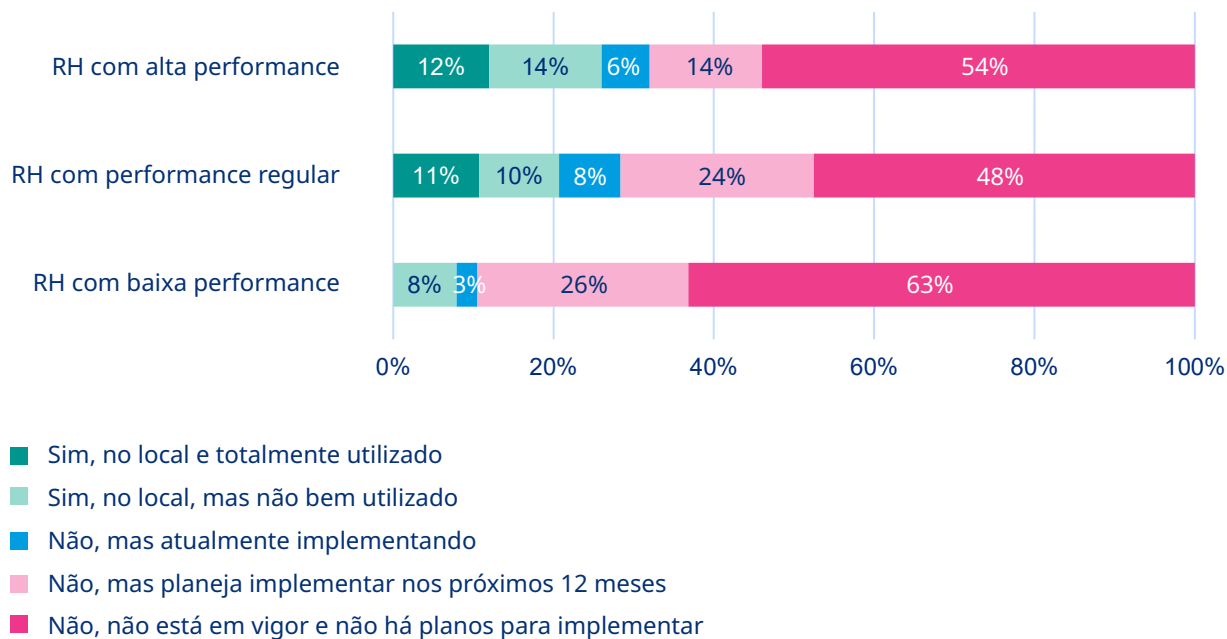


Com que frequência a estratégia de RH é discutida com C-level?

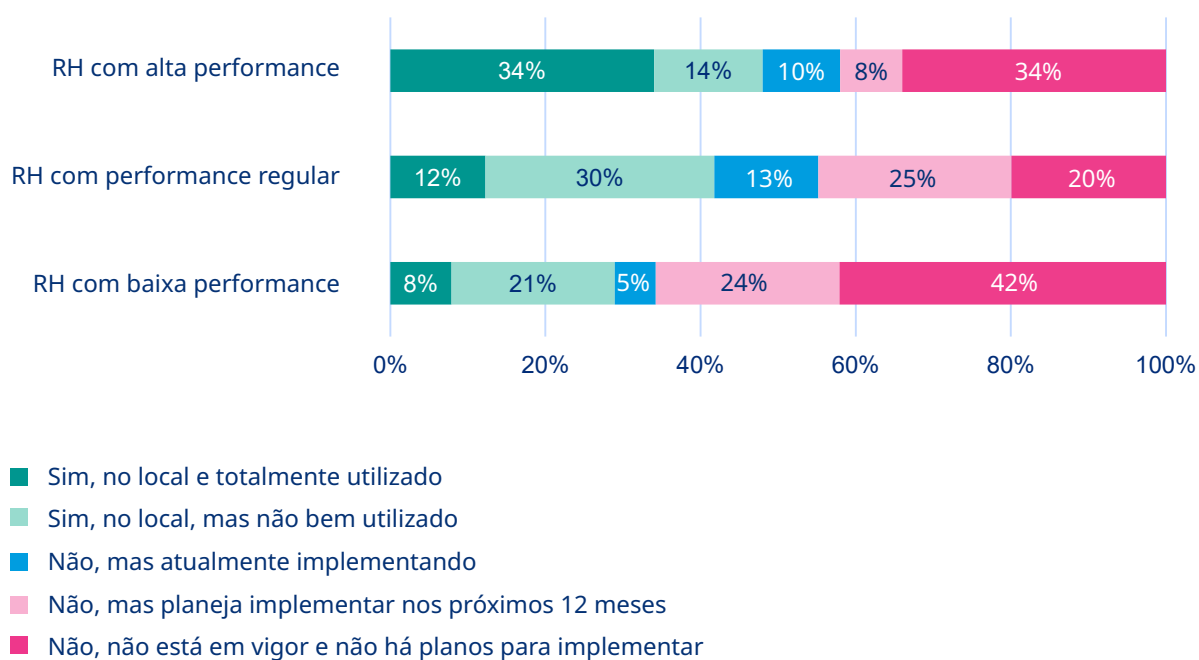
Com que frequência o líder de RH/CHRO executivo em sua organização se reúne com o CEO ou COO para discutir negócios e estratégia de RH?



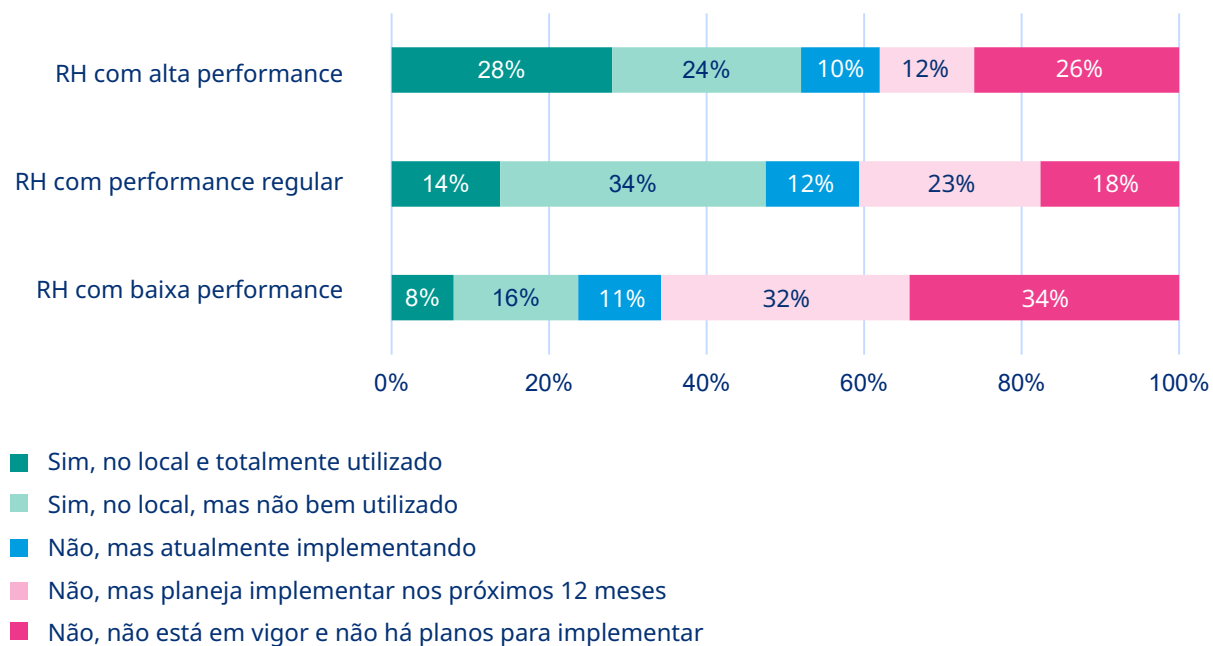
Usa bots de bate-papo para simplificar a resposta a perguntas básicas de RH



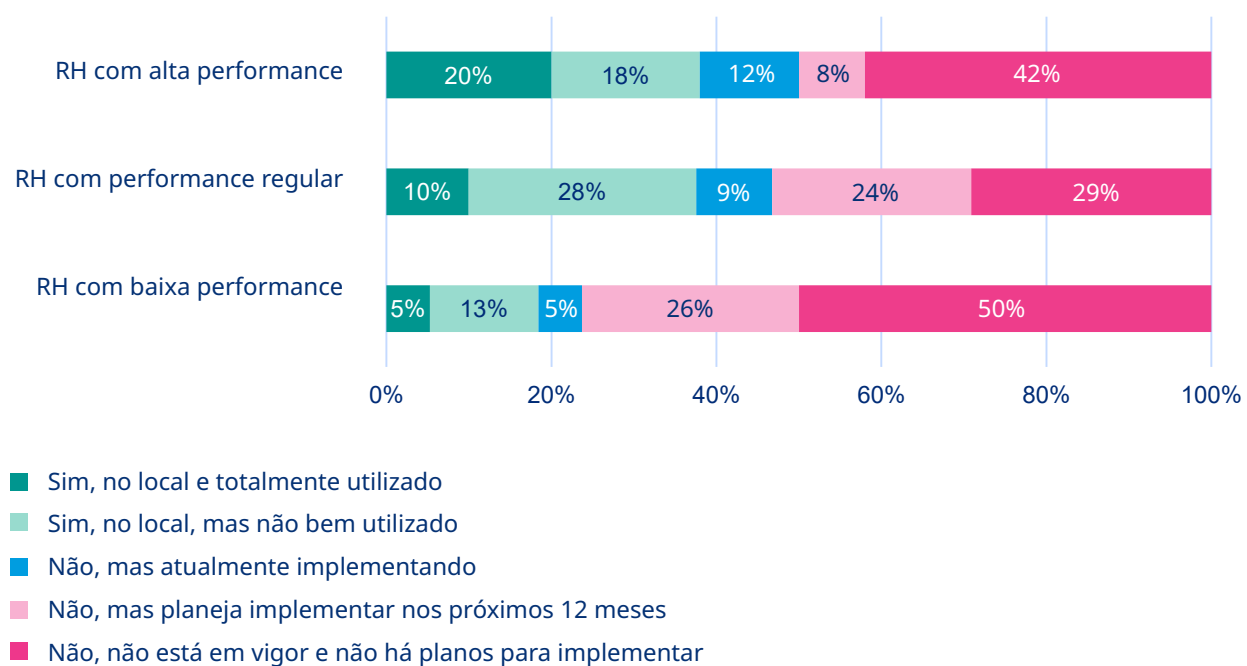
Fornece aos funcionários aplicativos móveis para promover processamento de RH conveniente e imediato e acesso a dados a qualquer hora/em qualquer lugar



Fornece uma interface amigável projetada para tornar o autoatendimento do funcionário personalizado e fácil de usar

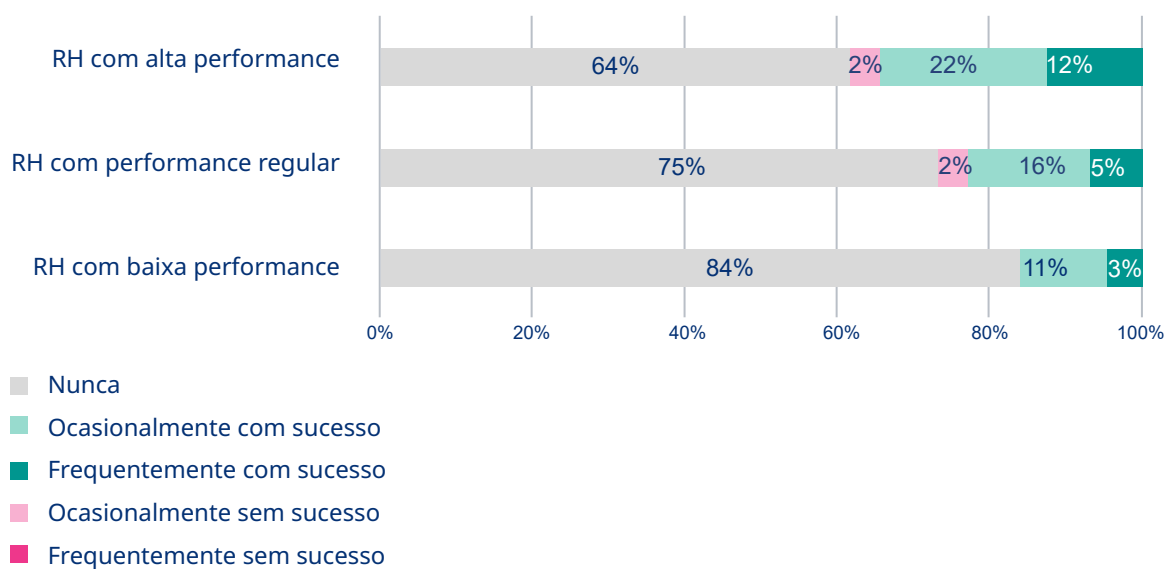


Fornece aplicativos móveis específicos do gerente para promover processamento de RH conveniente e imediato e acesso a dados a qualquer hora/em qualquer lugar

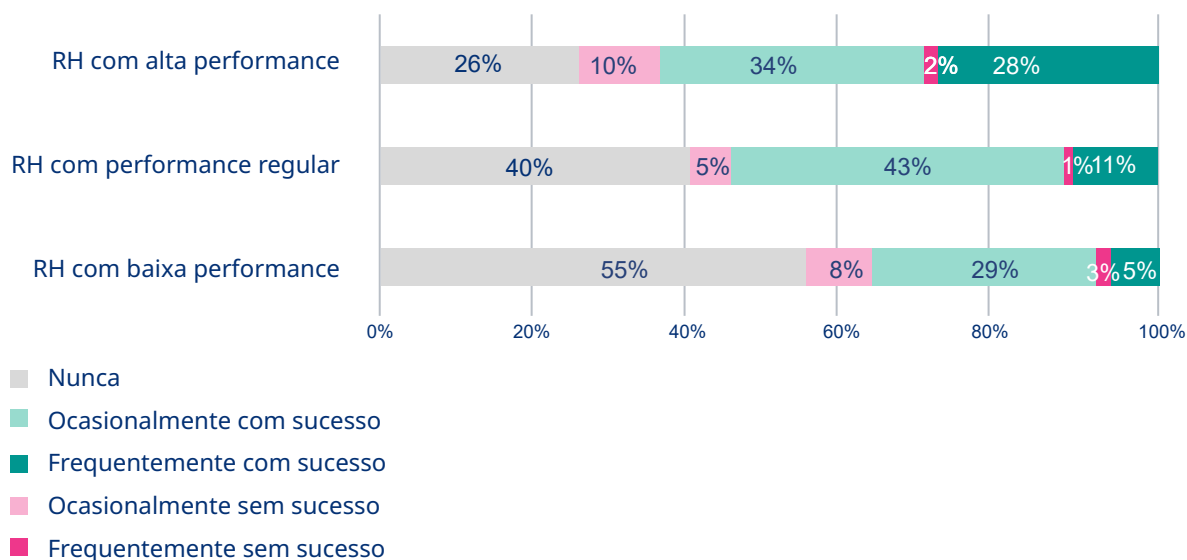




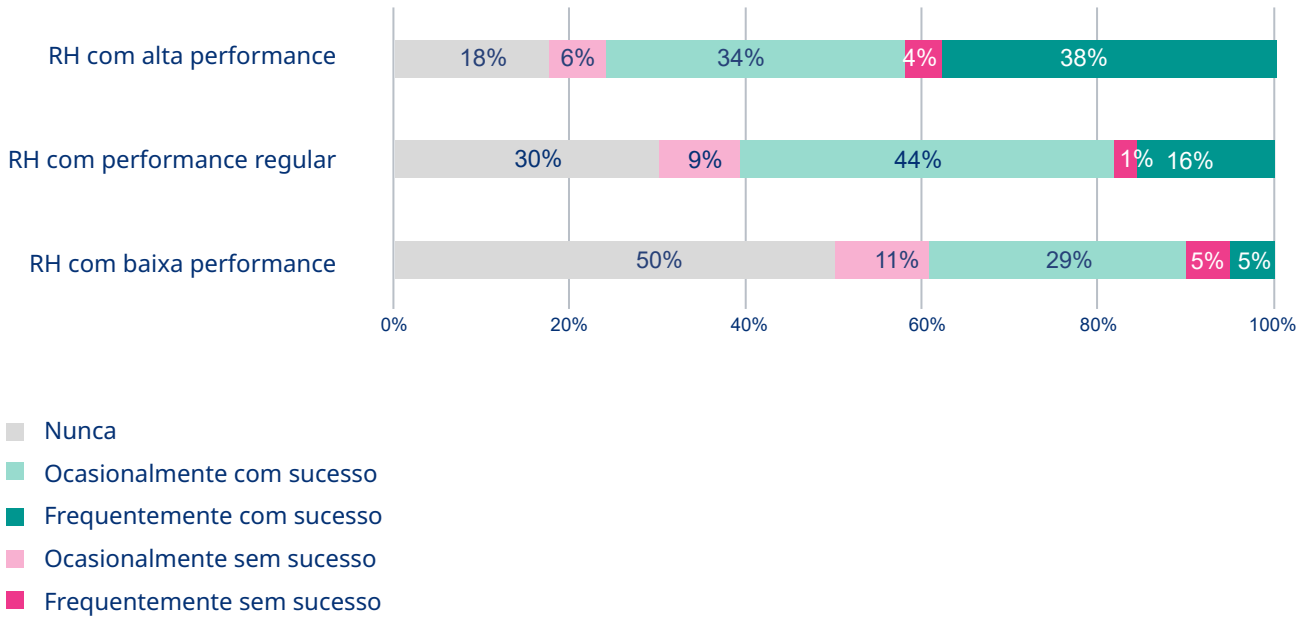
Os HRBPs saíram do RH e assumiram funções de linha de negócios?



O RH (ou mesmo os serviços administrativos corporativos) compartilhava *pools* de talentos entre as funções para atrair talentos conforme necessário?



O RH multifuncionalizou a equipe de RH para fluir para as atribuições?

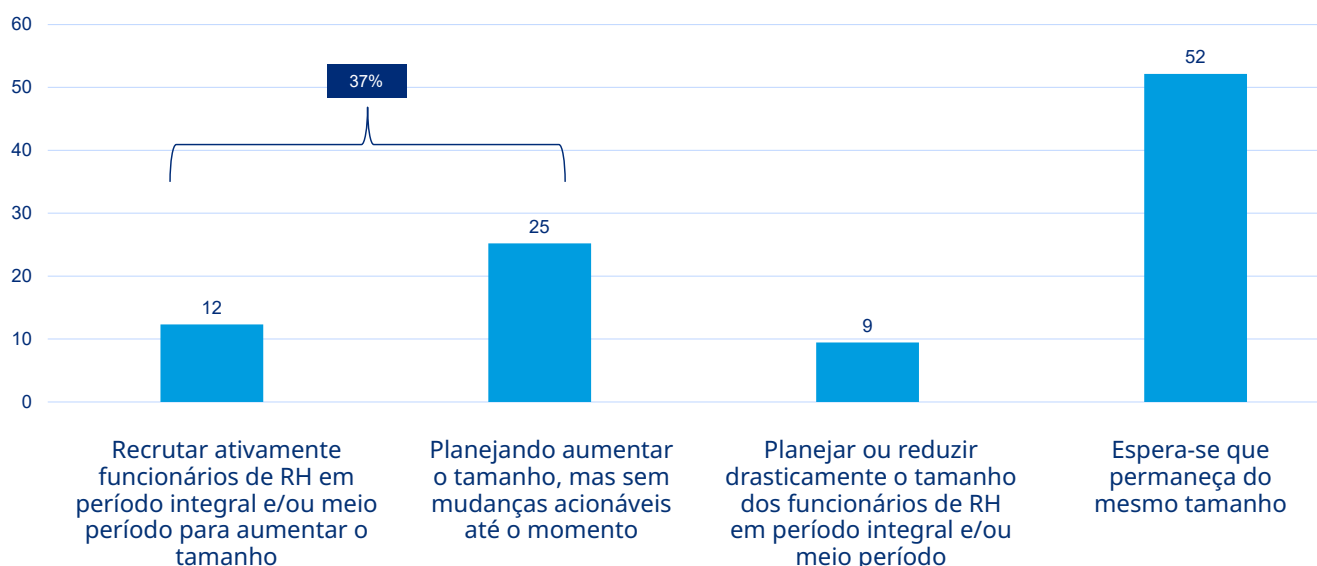


Principais diretrizes para o RH em 2023: despesas, crescimento da equipe, novas competências, outsourcing

Expectativa de crescimento do RH em tamanho

37% estão recrutando ou planejando recrutar novos funcionários de RH em 2023. Como comparação, nos EUA mais da metade das organizações está planejando crescer.

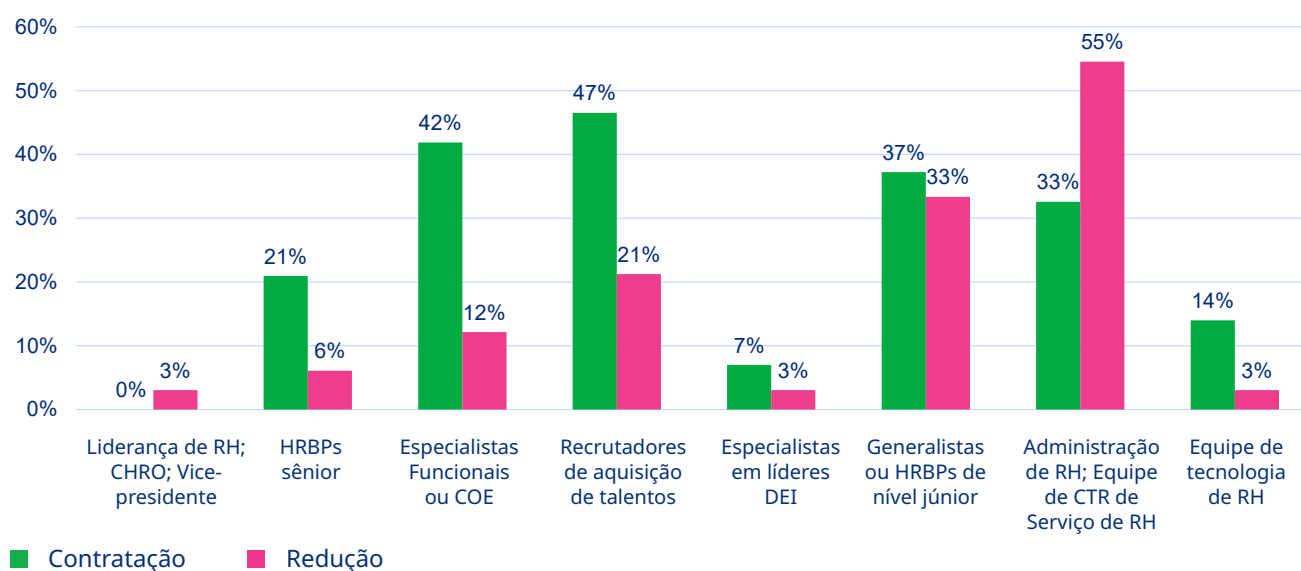
Como o tamanho da equipe interna de RH da sua organização deve mudar nos próximos 18 meses?



O que precisa crescer? E quais papéis serão reduzidos?

Especialistas do COE e profissionais de aquisição de talentos estão no topo da lista de contratação. Em contrapartida, 55% das reduções estão na Administração de RH ou no Centro de Serviços de RH, o que está relacionado à evolução da tecnologia para o RH.

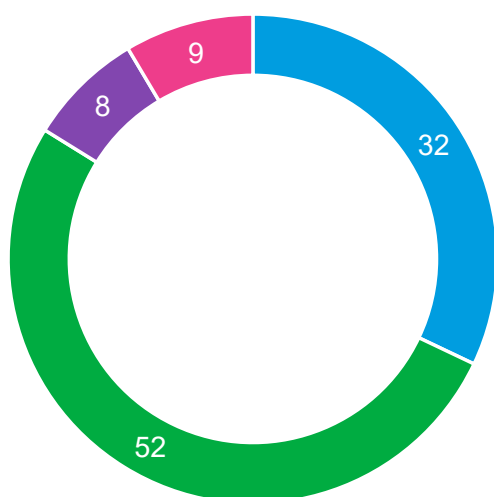
Funções de RH: contratação ou redução nos próximos 18 meses



Planejamento de investimentos de RH em 2023

32% estão aumentando o nível atual de gastos com RH. Destes, os maiores aumentos serão para iniciativas de transformação, qualificação de funcionários e tecnologia de RH.

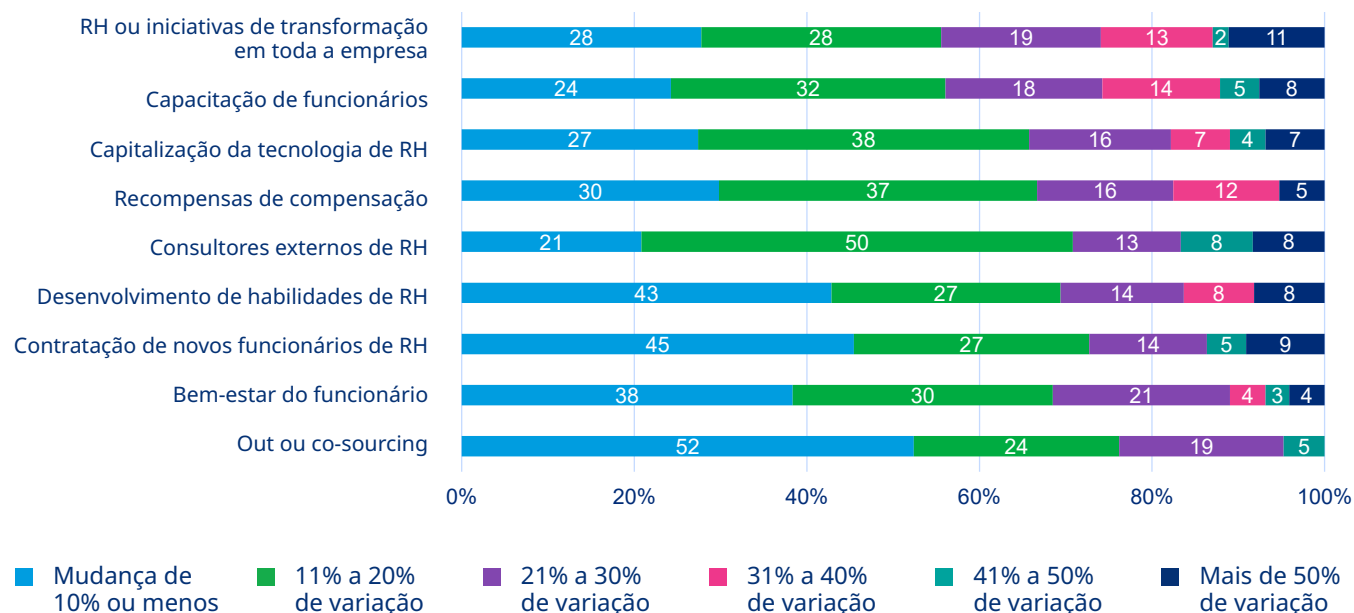
Nos próximos 12 meses, nossa organização planeja ----- o nível atual de gastos em RH.



■ Aumentar ■ Manter ■ Diminuir ■ Não sabe



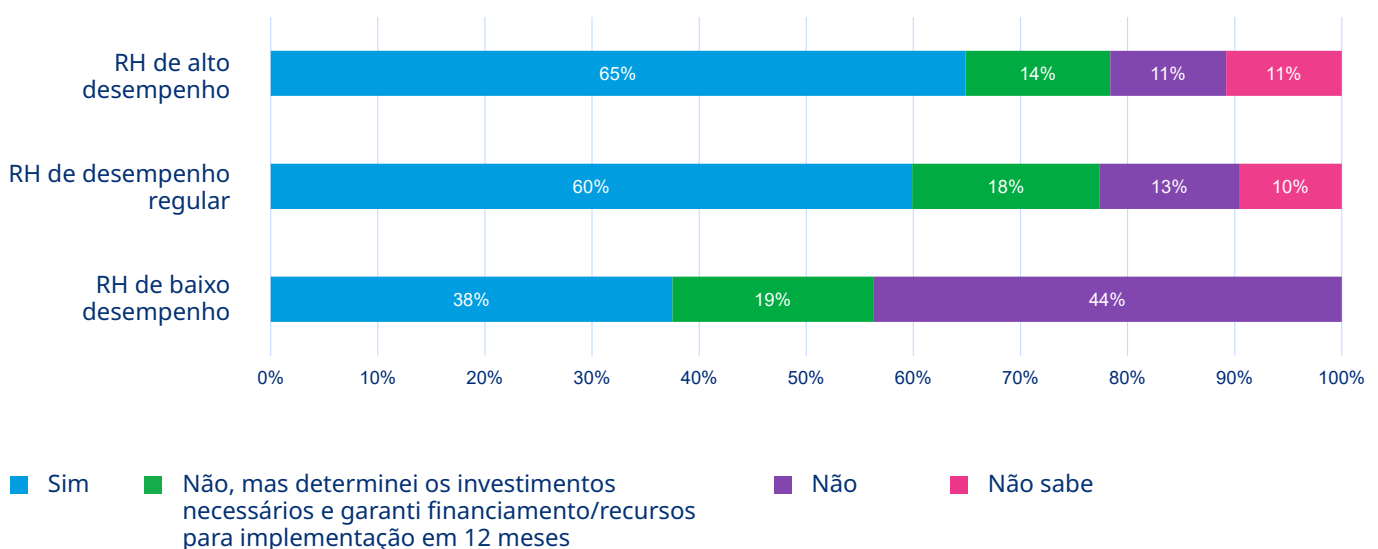
Indique o aumento percentual aproximado dos seus gastos com RH nos próximos 12 meses:



Modelo Federado – vale investir no desenvolvimento de competências de RH?

Os RHs de melhor desempenho são os que mais investem no desenvolvimento de competências. A aquisição de talentos para BPs será complexa em 2023 – vale a pena investir nos talentos internos.

Atualmente, você está investindo no desenvolvimento de habilidades de RH?



O que isto significa para o RH?



Investir em Tecnologia de RH

- Aproveite o auto-atendimento de funcionários e gerentes em soluções de tecnologia existentes
 - Execute gestão da mudança intensamente, para impulsionar a utilização e adoção de tecnologias de RH
 - Crie soluções de uso fácil, baseada na experiência dos usuários
 - Avance na utilização de bots, machine learning e IA
-



Evoluir o Modelo de RH

- Embora o modelo federado não seja perfeito, mais da metade das organizações que não o têm planejam migrar para ele.
 - O desempenho melhora quanto mais maduro o modelo é - mostrando que eles gastaram tempo refinando-o e certificando-se de que ele realmente funciona.
-



Desenvolver competências em RH

- Funções-chave como Parceiros de Negócios de RH são difíceis de atrair - requalifique os talentos atuais para essas funções e encontre líderes estratégicos dentro da empresa.
- Os desafios que o RH enfrenta todos os dias (aumento dos custos com saúde, mercado de remuneração, etc.) exigem uma melhoria nas habilidades dos especialistas de RH, como capacidades analíticas, criatividade, resolução de problemas.

Conclusão

Portanto, identificamos que na América Latina, o mercado, as organizações e os negócios, estão em um momento de muita instabilidade e transformação. As questões relacionadas a pessoas se tornam cada dia mais críticas para a gestão e sucesso dos negócios e isto acaba levando à uma carga pesada de demandas para o RH - além de continuar entregando serviços com eficiência

e qualidade que gerem satisfação e engajamento da força de trabalho, o RH participa cada vez mais das decisões e questões estratégicas das Organizações.

O que nosso estudo mostra é o porquê e quais obstáculos impedem que grande parte das organizações não consigam operar como gostariam neste Modelo Operacional de RH.

Os 3 principais obstáculos que identificamos ao analisar todos os aspectos das operações de RH são:



A não utilização plena do Modelo Federado;



A utilização limitada da tecnologia disponível hoje;



A limitação de competências estratégicas nas equipes de RH.

“ Há muito o que fazer, e priorizar e construir um caminho que seja adequado ao momento e as demandas de cada organização é fundamental. ”

Guilherme Portugal, Líder de Transformação na Mercer Brasil

E é a partir deste diagnóstico que as organizações devem começar!

AUTORES DA PESQUISA

Karen Shellenback, Principal
Research and Analytics, Talent All Access Platform (TAAP)
karen.shellenback@mercer.com

Guilherme Portugal, Principal
Transformação do RH
Guilherme.Portugal@mercer.com

CONTATO

mercer.brasil@mercer.com
www.mercer.com.br

ENDEREÇO

SÃO PAULO
Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105
Condomínio EZ Towers, Torre B - 28º andar
São Paulo, SP 04711-904
Tel.: +55 11 3878-2000

SIGA A MERCER NAS REDES SOCIAIS



[linkedin.com/company/mercer-brasil](https://www.linkedin.com/company/mercer-brasil)



facebook.com/MercerBrasil



[MercerBrasil](https://www.youtube.com/MercerBrasil)

QUEM SOMOS

A Mercer acredita na construção de futuros mais brilhantes, redefinindo o mundo do trabalho, reformulando os resultados da aposentadoria e do investimento e desbloqueando a saúde e o bem-estar reais. Os aproximadamente 25.000 funcionários da Mercer estão baseados em 43 países e a empresa opera em 130 países. A Mercer é uma empresa da Marsh McLennan (NYSE: MMC), empresa líder mundial em serviços profissionais nas áreas de risco, estratégia e pessoas, com 85.000 colegas e receita anual de aproximadamente US\$ 20 bilhões. Por meio de seus negócios líderes de mercado, incluindo Marsh, Guy Carpenter e Oliver Wyman, a Marsh McLennan ajuda os clientes a navegar em um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo.