KORN FERRY®

OTIMIZANDO A FORMA DE REMUNERAR EM UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO:

CINCO MANEIRAS DE MELHORAR O ROI DE REMUNERAÇÃO

Introdução— Olhando para trás

Durante março de 2020, o mundo testemunhou e implementou mudanças precipitadas por causa da COVID-19. Em 1º de março, "apenas" 87.831 casos foram confirmados em todo o mundo e muitos países relataram fatalidades de apenas um dígito, incluindo duas mortes nos EUA, uma na Austrália e seis no Japão. Wuhan, na China, estava fechada desde 23 de janeiro, mas os treinos de primavera da Major League Baseball estavam em andamento, o Wolves havia derrotado o Tottenham por 3 a 2 na Premier League do Reino Unido e A Garota do Norte estava programada para estrear na Broadway.

Sem saber se a COVID-19 teria um impacto maior do que as doenças noticiadas anteriormente - SARS, H1N1, Ebola -, as empresas mantiveram a normalidade pelo maior tempo possível. Mas até o final do mês, com mais de 857.000 casos de coronavírus em todo o mundo e 36.000 mortes, a Major League Baseball, a Premier League e a Broadway tinham ficado desertas, à medida que empresas de todos os lugares lutavam para se adaptar a essa pandemia sem precedentes.

Realizamos três pesquisas com 7.660 entrevistados de 99 países no período de março a maio, perguntando às empresas como elas viram o impacto da pandemia na empresa como um todo e de seus programas de recompensas e benefícios. Neste artigo, resumimos as descobertas globais e discutimos como as empresas planejam desenvolver seus programas de recompensas totais à medida que aceleram na curva?

Pesquisa de março:
Cortes cautelosos

Uma avaliação do clima empresarial realizada pela Korn Ferry no final de março refletiu uma mudança gradual dos negócios como de costume para negócios em quarentena.

> Dos quase 4.000 entrevistados, a maioria das empresas **(60%)** esperava um impacto negativo, **7%** esperava um impacto positivo ou neutro e **33%** estava incerta.

Dos que esperavam um impacto negativo, muitos estimaram que a queda na receita seria significativa (15% a 30%). Talvez ainda mais significativo seja que um terço não tinha certeza de como seria o impacto, indicando grande incerteza à medida que a normalidade se transformava em crise. Da mesma forma, aproximadamente um terço (31%) dos entrevistados não havia introduzido planos de continuidade de negócios (BCPs) ou o tinha, mas sem planos para ajustá-los à medida que a crise se aprofundava.

Nesse ponto, relativamente poucas empresas implementaram cortes salariais (4%) ou congelamentos (12%)

Em março, uma minoria de empresas já havia realizado ajustes salariais e, desse grupo, muitas (41%) haviam parado ou estavam considerando adiar aumentos anuais de mérito. Visto como um "navio petroleiro" entre as alavancas da recompensa pela mudança, não era de surpreender que apenas 4% fizessem cortes de salário e apenas 12% implementassem congelamentos de pagamento. Porém, embora poucos tenham adotado essas medidas nesse momento, um número considerável de empresas as considerava uma opção para o futuro.

Da mesma forma, cerca de um terço planejava ajustar os programas de incentivo, com redução, diferimento ou atraso no incentivo de curto prazo, superando a redução, diferimento ou atraso no incentivo de longo prazo, 36% a 21%. Isso refletia otimismo de que a pandemia afetaria apenas significativamente as operações de negócios no curto prazo, e que após isto a estabilidade retornaria.

O gerenciamento ativo de licenças foi o ajuste de benefícios que a maioria das empresas estava aplicando nesse momento, com mais da metade (54%) das empresas considerando medidas ampliadas ou já as tendo implementado. Quase um quarto das empresas estava considerando uma licença involuntária não remunerada, embora, nesta fase, apenas 6% tenham tomado medidas.

Em uma das maiores e mais rápidas mudanças na vida corporativa decorrentes da pandemia, uma esmagadora maioria (89%) das empresas acelerou os arranjos de trabalho em casa, com outros 7% considerando essa questão.

Um de nossos clientes observou que essa mudança para o trabalho em casa normalmente exigiria semanas ou até meses de estudos de viabilidade, pilotos, análise de custos e busca da alma corporativa, e provavelmente teria produzido mudanças muito limitadas. E, no entanto, em 96 horas, as empresas transferiram todas as funções possíveis para uma estrutura operacional completamente diferente.

Consistente com a parte que previu um impacto negativo, 53% das empresas atrasaram novas contratações e 26% estavam considerando essa questão. Mas apenas uma pequena minoria havia iniciado demissões permanentes (4%) ou temporárias (6%). Muito mais esforço estava sendo colocado em reduções de custos não relacionados a pessoas, que 28% das empresas já haviam implementado.

> Esses números refletiam uma esperança de que, ao caminhar pela água – mantendo as operações seguras, sem acrescentar novos salários, minimizando demissões –, as empresas poderiam enfrentar com sucesso a tempestade.

Pesquisa de maio:
Incerteza reduzida

Nos próximos meses, o número global de novos casos diários da COVID-19 aumentou. Na terceira onda da pesquisa da Korn Ferry em relação ao ambiente empresarial, no final de maio, 4,9 milhões de casos foram relatados em todo o mundo, e os pedidos de permanência em casa estavam em vigor há semanas. Grande parte da economia global foi fechada e isso deu às empresas alguma clareza, apesar de não haver um cronograma definitivo para a recuperação.

Nossa pesquisa identificou que a porcentagem de empresas incertas sobre o impacto da COVID-19 caiu de 33% para 15%. E, infelizmente, o futuro não parecia animador. As empresas que esperavam um declínio na receita aumentaram de 60% para 73%, a grande maioria das quais esperava um impacto significativo, definido como um declínio de 15% a 30% na receita.

As perspectivas também variaram de acordo com o setor. As empresas que confiavam na conexão cara a cara com seus clientes tinham as melhores perspectivas. Por exemplo, 44% das empresas de lazer e hotelaria esperavam um impacto muito sério de um declínio de 50% ou mais na receita. A incerteza permaneceu particularmente alta no setor público (30%) e bancário (32%).

Até maio, a porcentagem de empresas incertas sobre o impacto da COVID-19 caiu de **33%**, em março, para **15%**...

.... E as perspectivas eram menos otimistas. As empresas que esperavam um declínio na receita aumentaram de **60%** para **73%**.

À medida que as viagens aéreas e de passageiros diminuíam, as empresas de petróleo e gás também estavam preocupadas. Embora o efeito ambiental tenha sido positivo, 25% alertaram sobre os efeitos econômicos negativos, com uma queda esperada de 30% a 50% na receita. Aproximadamente a mesma porção de empresas de mídia também esperava um declínio de 30 a 50%.

Compreensivelmente, os provedores de assistência médica foram os mais otimistas, com 22% esperando impactos positivos ou neutros na receita. As empresas de bens de grande consumo (FMCG) também estavam otimistas, com 18% esperando impacto positivo ou neutro.

Ainda assim, alguns pequenos rebentos de recuperação começaram a aparecer em um número limitado de países ao redor do mundo e muitas empresas estavam pensando no futuro de seus negócios.

Reajustes salariais

Com as restrições sociais ampliadas, mais empresas implementaram cortes salariais, congelamentos e adiamentos por aumento anual. Os cortes aumentaram de 4% para 17%, congelaram de 12% para 24% e os diferimentos anuais aumentam de 15% para 22%.

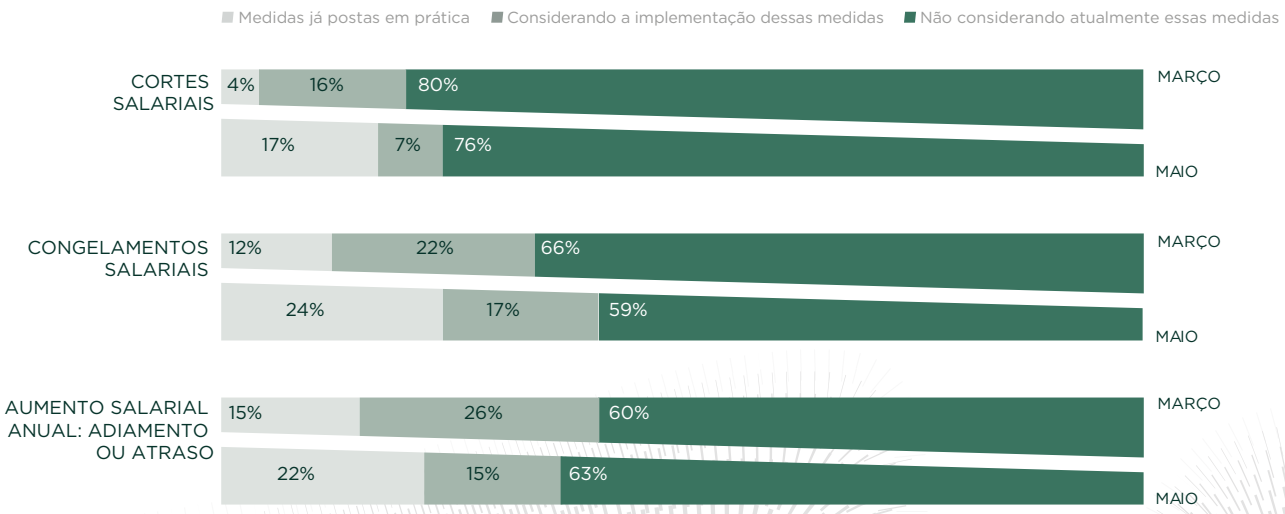
Além disso, a maioria das empresas previa que os cortes salariais durariam de três a quatro meses.

Os cortes salariais entre os diferentes níveis das empresas foram razoavelmente uniformes, com o agregado global nunca desviando mais de 3% entre os grupos de funcionários. Das zonas geográficas, os executivos norte-americanos levaram em consideração os cortes mais significativos, com uma expansão de oito pontos percentuais entre eles (21%) e funções administrativas (13%).

Os executivos também costumavam ter cortes salariais cada vez maiores do que aqueles que ocupavam cargos menores nos setores da indústria, particularmente em alta tecnologia, telecomunicações e mídia. Os recursos essenciais e naturais do varejo foram as duas categorias em todos os setores a desafiar significativamente esse padrão.

Os cortes salariais aumentaram de **4%** para **17%**, e congelaram de **12%** para **24%**.

Medidas salariais implementadas como resultado da pandemia entre março e maio de 2020.



Fonte: Pesquisa de pulso de recompensas e benefícios da Korn Ferry, de março a maio de 2020.
* Porcentagens superiores a 100 devido ao arredondamento das casas decimais.

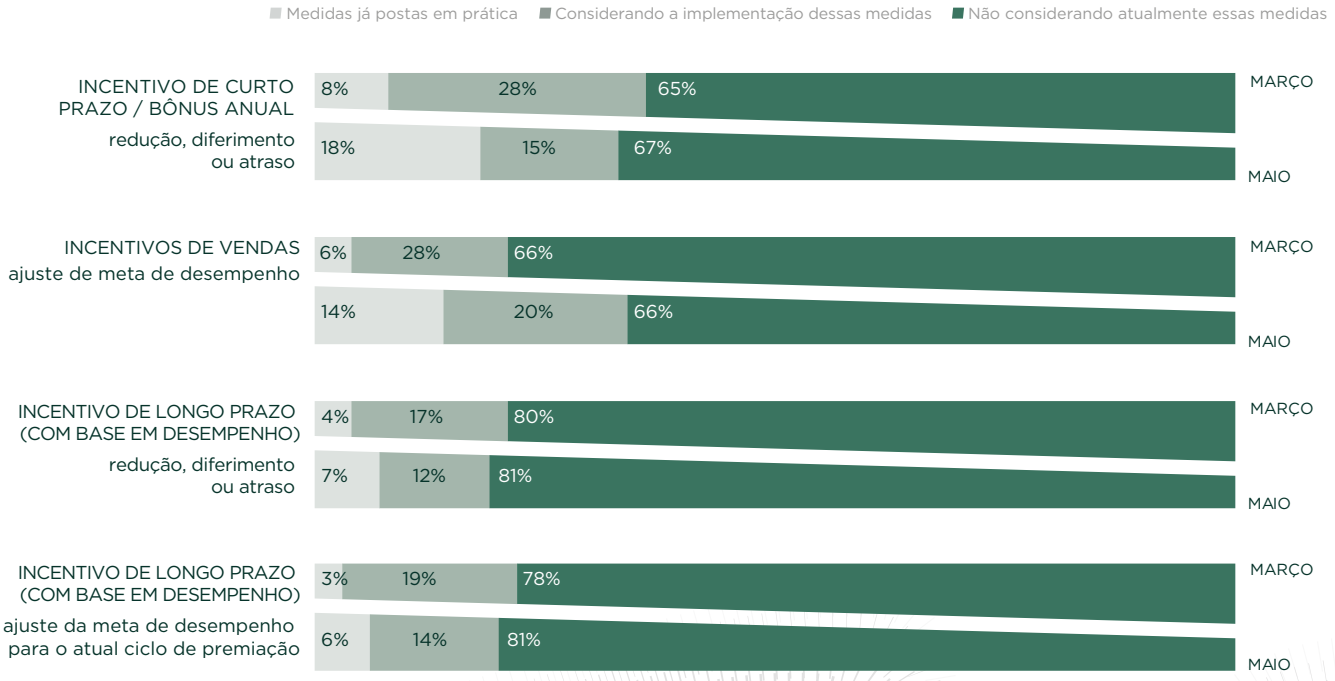
Empresas que realizam ajustes de bônus e incentivos aumentaram em todas as categorias.

Ajustes de bônus e incentivos

Entre março e maio, as empresas realizando ajustes no bônus e nos incentivos aumentaram em todas as categorias, mais significativamente na redução, adiamento ou atraso de incentivos de curto prazo e bônus anuais (de 8% em março para 18% em maio) e ajuste das metas de desempenho para incentivos de vendas (de 6% em março a 14% em maio).

Um número relativamente menor de empresas estava considerando ajustes em seus programas de incentivo de longo prazo, com apenas um pequeno aumento naqueles que implementaram esses ajustes entre março e maio. Esse leve movimento em muitos arranjos de bônus anuais faz sentido, pois esses programas existem para refletir o desempenho organizacional e o desempenho individual, diminuindo conforme seu desenho estrutural, à medida que as empresas têm um desempenho inferior. Da mesma forma, os incentivos de longo prazo devem ser justamente isso – de longo prazo - e as mudanças aqui também estão relacionadas a preocupações apropriadas de governança, especialmente porque muitas empresas recebem apoio do governo para ajudar a gerenciar a crise.

Medidas de bônus e incentivo implementadas como resultado da pandemia entre março e maio de 2020.



Fonte: Pesquisa de pulso de recompensas e benefícios da Korn Ferry, de março a maio de 2020.
* Porcentagens superiores a 100 devido ao arredondamento das casas decimais.

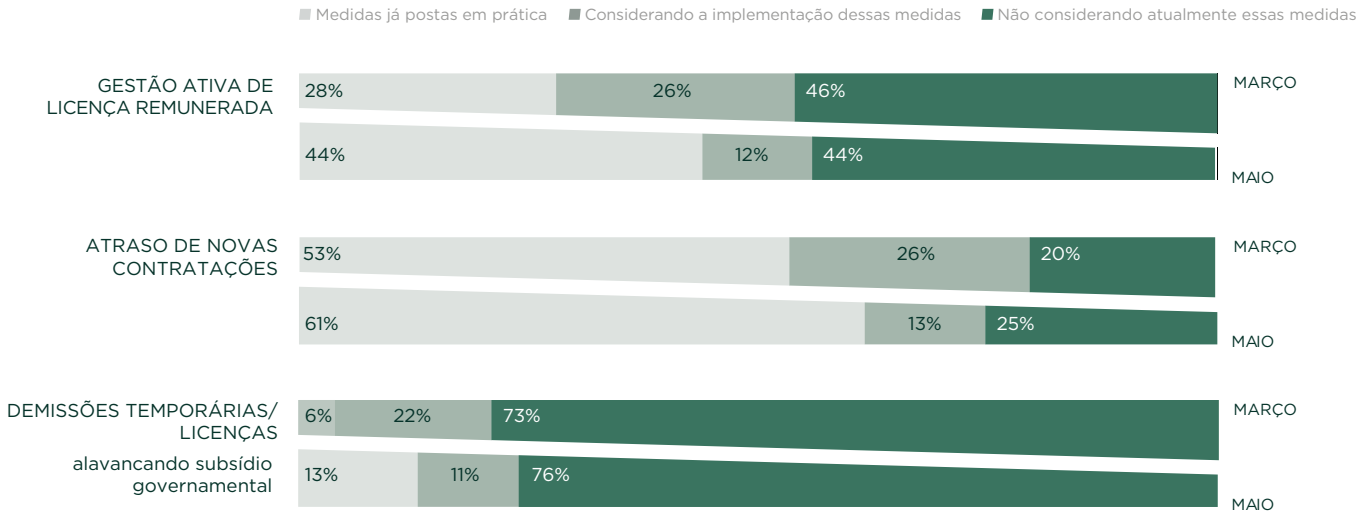
Gestão da força de trabalho

Porcentagens semelhantes dos participantes da pesquisa de março e maio estavam considerando ou implementando processos de gerenciamento de licenças ativas, mas em maio, 16% haviam passado da consideração para a implementação. Da mesma forma, outros 8% que pensavam em adiar novas contratações em março o haviam feito ativamente em maio. Em maio, 24% das empresas em todo o mundo haviam implementado ou estavam considerando licenças com apoio do governo e 18% estavam fazendo o mesmo sem esse apoio. Das empresas que adotaram essas medidas, uma média de 26% da população de funcionários foi afetada. Essa pesquisa nos mostrou que as demissões permanentes não eram tão prevalecentes quanto os cortes e licenças de salário. Aproximadamente 7% das empresas haviam demitido funcionários, com outros 17% considerando isso. Não é de surpreender que os setores mais afetados por essas medidas de redução da força de trabalho incluam viagens, lazer e hospitalidade e varejo.

A partir de maio, as demissões permanentes não eram tão prevalecentes quanto os cortes salariais e as licenças.

Aproximadamente 7% das empresas haviam demitido funcionários, com outras 17% considerando essa questão.

Ajustes no gerenciamento da força de trabalho implementados como resultado da pandemia entre março e maio de 2020.



Fonte: Pesquisa de pulso de recompensas e benefícios da Korn Ferry, de março a maio de 2020.
* Porcentagens superiores a 100 devido ao arredondamento das casas decimais.

Os próximos meses

Enquanto as perspectivas negativas superaram as positivas e neutras em ambas as pesquisas, a incerteza em março foi substituída por mais certeza e mais negatividade em maio. As expectativas iniciais sobre o impacto econômico adverso da COVID-19 levaram as empresas a reagir rapidamente em março. Muitas implementaram medidas imediatas e multifacetadas de corte de custos. Nos dois meses entre as pesquisas, as expectativas se solidificaram.

As empresas mantiveram em vigor medidas que já haviam iniciado ou seguiram as medidas que estavam considerando.

À medida que a crise continuar, esperamos que essas ações aumentem, principalmente nas áreas de demissões e licenças nos setores mais atingidos.

No entanto, existe otimismo, com poucos entrevistados duvidosos de que emergirão dessa crise.

A esmagadora maioria está agora diretamente focada na recuperação de seus negócios após a COVID-19 e aprendendo com sua resposta à crise. Setenta e cinco por cento das empresas esperam maior dependência de operações virtuais, **56%** esperam maior disciplina na gestão de custos e **47%** esperam comunicações mais diretas e transparentes entre empresa-funcionários.

O longo prazo

Antes da COVID-19, as empresas teriam lutado para evoluir no ritmo imposto pela crise. Agora, a maioria terá mais latitude (e um maior senso de urgência) para fazer as alterações necessárias no programa. E elas têm uma janela para desenvolver estratégias, programas e práticas que estão mais bem alinhadas às suas necessidades e objetivos de negócios.

A maioria dos setores e empresas foi duramente afetada por essa pandemia e está enfrentando mudanças em seus programas de recompensa. A questão é mais aguda para setores como varejo não essencial, lazer e hospitalidade, petróleo e gás e distribuição. Eles terão uma urgência ainda maior para fazer as mudanças necessárias.

Embora seja melhor seguir sua bússola interna do que perseguir uma prática comum de mercado que pode não ser relevante no "próximo normal", é mais fácil falar do que fazer. Sabemos pelas muitas conversas com clientes e mesas redondas setoriais que realizamos nas últimas semanas que entender o que os outros estão fazendo continua sendo uma entrada essencial na criação de suas novas estruturas.

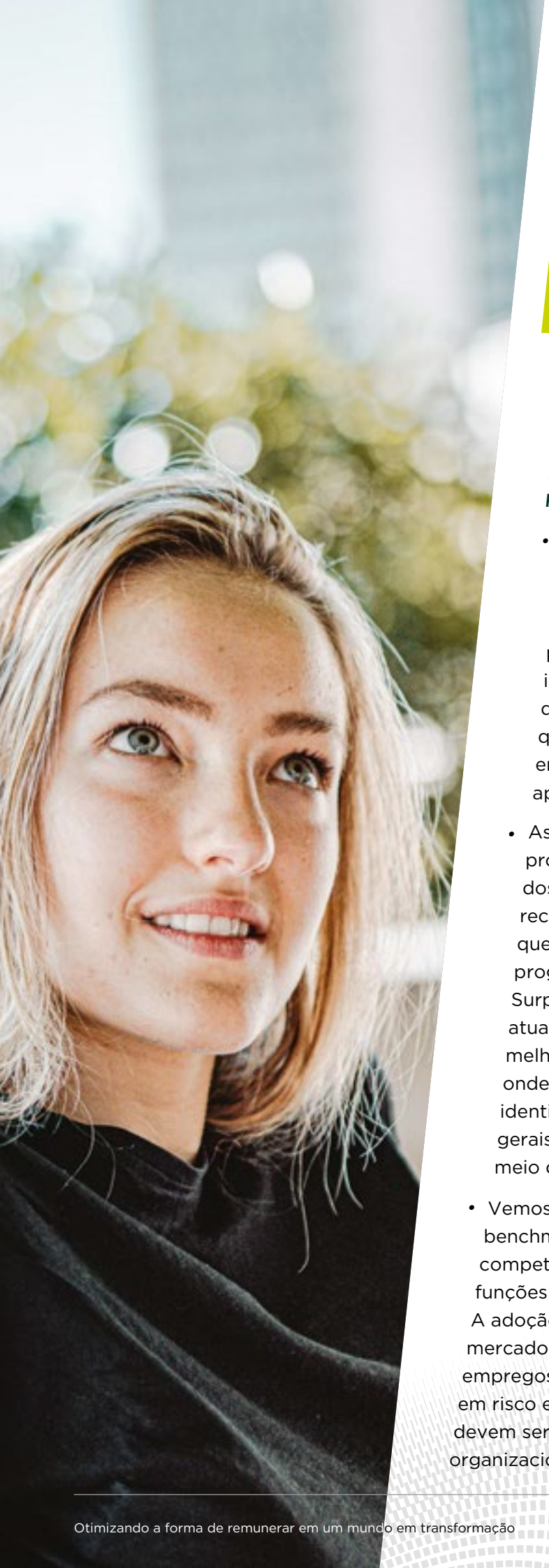
As empresas têm uma oportunidade para desenvolver estratégias, programas e práticas que estão mais bem alinhadas às necessidades e objetivos comerciais.

Uma questão importante é: o que vem a seguir para os programas de remuneração?

Nosso trabalho global de pesquisa e consultoria com clientes indica cinco áreas principais de foco em recompensas nos próximos seis meses a dois anos:

1. *Estratégia de remuneração adequada ao objetivo.*
2. *Programas de gestão de desempenho.*
3. *Projeto de pagamento de incentivo / bônus de curto prazo.*
4. *Arquitetura do cargos, avaliação de cargos e estruturas de desenvolvimento de carreira.*
5. *Processos de benchmarking externo de remuneração.*

Temos uma perspectiva dessas cinco áreas, delineadas a seguir.



1 *Estratégia de recompensa adequada ao objetivo*

Analisar de forma renovada a estratégia de remuneração total da empresa - e refinar e esclarecer essa estratégia – é a área de maior indicação para mudanças nos próximos dois anos. Em nossas conversas com líderes de negócios e RH, estamos ouvindo vários temas:

- Mais "reflexão coletiva" sobre o objetivo e as prioridades organizacionais. Para muitas pessoas que passaram por essa crise de dentro de suas empresas, houve uma mudança no contrato psicológico entre elas e seus empregadores. Isso é importante, pois as empresas consideram como desenvolver ofertas de recompensa diferenciadas que envolvam os funcionários com autenticidade, empatia e propósito coletivo. E obter o máximo de apoio e investimento de seu pessoal.

- As empresas desenvolverão um entendimento mais profundo das necessidades e perfis de preferências dos grupos de funcionários. Elas usarão isso para recriar recompensas financeiras e não financeiras que alinham de maneira ideal o investimento nesses programas ao valor percebido dos funcionários. Surpreendentemente, a maioria das empresas atualmente não faz isso. Isso sugere a necessidade de melhores análises e um exame mais minucioso de onde as recompensas estão sendo gastas, identificando oportunidades para reduzir os custos gerais de mão-de-obra e mantendo o envolvimento por meio de recompensas que as pessoas valorizem mais.

- Vemos empresas reconsiderando como usam dados de benchmark externos e como avaliam sua posição competitiva no mercado, principalmente para papéis e funções que fornecem valor diferenciado para a empresa. A adoção da mesma estratégia de posicionamento no mercado provavelmente não é apropriada para todos os empregos. O mix de remuneração, o valor do pagamento em risco e o valor investido em programas de benefícios devem ser avaliados quanto ao ajuste estratégico organizacional em oposição ao ajuste à prática do mercado.

- Considerações de justiça e inclusão se tornarão áreas de foco de maior prioridade na gestão de talentos. Em tempos difíceis, os funcionários percebem que "estamos juntos nisso" e a imparcialidade processual na maneira como as recompensas são determinadas, comunicadas e pagas substituem em importância o valor das recompensas fornecido. A legislação sobre igualdade de pagamento continuará a evoluir em todo o mundo, o que reforça a importância das abordagens de gerenciamento de igualdade. Os eventos atuais nos EUA - que estão ecoando em todo o mundo - com relação à abordagem de questões de racismo sistêmico na sociedade e nas empresas terão um papel ainda maior na maneira como as empresas avaliam e tratam questões de equidade salarial.

- As recompensas consistem em tudo o que a empresa fornece a seus funcionários com valor percebido – e isso vai muito além dos aumentos de salário-base e incentivos ou bônus. As recompensas não financeiras desempenham um papel ainda maior em tempos econômicos mais desafiadores. Nossa pesquisa indica que essas recompensas não financeiras (por exemplo, trabalho com propósito, desenvolvimento de carreira, treinamento, reconhecimento e clima de trabalho energizante) são mais instrumentais no envolvimento e retenção de talentos do que nos programas de remuneração base e remuneração variável. Em um momento de maior ansiedade, incerteza e mudança, todos os funcionários (principalmente os melhores talentos) precisam ver o valor manifestado de várias maneiras.

As empresas estão considerando como desenvolver ofertas diferenciadas de recompensa que envolvam funcionários com autenticidade, empatia e propósito coletivo.

- Comunicações de recompensa claras e transparentes estão correlacionadas à confiança e à credibilidade dos líderes. Muitas empresas precisarão fazer melhorias na qualidade, clareza, transparência e eficácia das comunicações de seus planos de remuneração. Além de explicar o "o quê" e o "como" de programas específicos, eles precisam entender o propósito e os princípios dos programas de recompensa oferecidos, o valor desses programas para os funcionários e os locais aos quais os funcionários podem se dirigir com perguntas.

2 *Programas de avaliação de desempenho*

Nossa pesquisa indica que os processos de avaliação de desempenho são a segunda área de mudança mais bem classificada nos próximos dois anos. De nossas conversas com clientes vemos que muitos elementos deste processo foram abandonados durante a crise, e ainda há confiança de que as empresas serão capazes de diferenciar e premiar as oportunidades de desenvolvimento e recompensar os resultados sem essas atividades.

Esperamos as seguintes áreas de foco:

- As empresas terão uma visão mais forte de que a avaliação de desempenho é o principal catalisador para reorientar a força de trabalho nas coisas que mais importam. Vemos empresas tirando proveito das condições comerciais atuais, bem como a resiliência e a tolerância a interrupções, para fazer alterações nestes programas que precisam urgentemente de renovação.

- Processos de definição de metas mais flexíveis serão implementados, com mais flexibilidade no redirecionamento de metas, conforme necessário. Para muitas funções, também esperamos que os processos anuais de definição de metas sejam acelerados – semestralmente ou trimestralmente – diante de desafios em ambientes econômicos instáveis.

- Dada a necessidade de construir uma linha de visão e conexão dos funcionários com os resultados, vemos as empresas reequilibrando seu foco com algumas métricas importantes em torno dos valores organizacionais, clientes, operações e métricas de taxa de transferência de capital humano.

Um treinamento de desempenho mais frequente e substantivo se tornará o trabalho mais importante dos gerentes.

- As empresas serão mais disciplinadas sobre a realização de feedback regular sobre o desempenho e conversas sobre desenvolvimento. A conectividade interpessoal é mais importante agora do que nunca e os recursos dos gerentes estão sendo testados com um trabalho cada vez mais remoto. Coaching de desempenho mais frequente e substantivo se tornará o trabalho mais importante que seus gerentes farão.

- Os esquemas típicos de “classificação em cinco níveis”, em declínio, serão substituídos por abordagens alternativas, permitindo que as empresas identifiquem de maneira credível e eficiente aqueles que não estão contribuindo e aqueles que estão fazendo uma diferença muito substancial.

Nossa pesquisa indica que os processos de avaliação de desempenho são a segunda área de mudança mais bem classificada nos próximos dois anos.

3 *Programas de incentivo de curto prazo (Bônus / PLR)*

Conforme indicado, as métricas de desempenho, processos de definição de metas e mix de salários evoluirão para recompensar grupos de funcionários em muitas empresas. Prevemos o seguinte impacto no design de programas de incentivo de curto prazo:

- As empresas se concentrarão em ter métricas coletivas mais assetivas e relacionadas à estratégia do negócio. Muitas empresas já começaram o processo para resolver isso - 40% das empresas relatam que fizeram alterações nas principais métricas de desempenho nos últimos meses, incluindo a mudança de métricas de crescimento para métricas de rentabilidade, caixa e eficiência operacional.

- Em tempos econômicos desafiadores, muitas empresas estabelecem um peso menor em métricas e pagamentos nos níveis individual e de equipe versus no nível corporativo. Prevemos um maior uso de modificadores de equipe, bem como uso de pagamento discricionário (dentro de critérios pré-estabelecidos) na determinação da remuneração variável – particularmente no futuro imediato.

- As empresas mais atingidas pela crise financeira reduzirão os gatilhos de desempenho que ativam estes planos e os pagamentos associados a esses limites mais baixos.

- Há uma necessidade crescente de comunicação sobre os resultados do desempenho organizacional e como eles afetam recompensas. Isso inclui conectar pagamentos variáveis a mensagens mais amplas de desempenho organizacional, estabelecer comunicações bidirecionais (versus unidirecionais) com os funcionários e equipar melhor os líderes e gerentes a entregar mensagens.

Prevemos um maior uso de modificadores de equipe, bem como uso de pagamento discricionário (dentro de critérios pré-estabelecidos) na determinação da remuneração variável.

4 *Arquitetura de cargos, avaliação de cargos e estruturas de desenvolvimento de carreira*

A combinação de rápida transformação dos negócios e tecnologia digital está acelerando a maneira como as empresas abordam o gerenciamento de trabalho – como elas o organizam em uma arquitetura de trabalho, como o medem e como o vinculam aos processos de gerenciamento de talentos. Vemos as seguintes tendências nos próximos dois anos:

- A mudança repentina e material na forma como o trabalho está sendo realizado através da pandemia fez com que muitas empresas revisassem suas estratégias para a transformação da força de trabalho. Ela está empurrando as empresas para os limites do design de trabalho flexível e de rápida qualificação das pessoas e forçando-as a pensar em abordar o trabalho de uma maneira mais ágil.

- As empresas estão buscando otimizar seus custos de mão-de-obra e garantir que os empregos reflitam realmente o valor do trabalho. Muitas empresas estão atuando na valorização de títulos de cargos, notas pessoais, exceções e prêmios de pagamento resultantes que são difíceis de sustentar quando enfrentam decisões sobre demissões, licenças e cortes de salários.

- Novas implementações de sistemas de informações de RH estão levando as empresas a limpar ou descartar catálogos de tarefas e bibliotecas de habilidades existentes. As ferramentas de calibração de medição de trabalho, essenciais para alinhar tarefas, habilidades, capacidades e dados de talentos, ganham maior importância.

- As empresas exigirão ferramentas flexíveis e eficientes para dar suporte ao design, análise, documentação e avaliação de trabalhos, bem como estruturas de carreira. Elas precisam aproveitar essas informações e ter uma única fonte de verdade sobre trabalho e funções, em vez de diferentes variações de conteúdo e formatos expressos em diversas fontes, plataformas e prazos.

As empresas precisam de uma única fonte de verdade sobre o trabalho e as funções, em vez de diferentes variações de conteúdo e formatos expressos em várias fontes.

5 *Processos de benchmarking de pagamento externo*

Em tempos econômicos desafiadores, é natural ter um foco mais interno (versus externo) no administração da remuneração. Embora seja tentador pensar em "deixar de lado" um processo de benchmarking externo este ano devido às restrições de orçamento, isso pode ser mal visto.

Os processos de benchmarking de remuneração externos e as estratégias de competitividade evoluirão. Já estamos vendo uma mudança nas empresas, que passam de uma postura "extrema" de benchmarking de mercado a um processo de benchmarking "racional" que seja mais deliberado, focado e simplificado. Uma confluência de fatores está impulsionando isso, incluindo uma economia difícil, papéis dinâmicos e em evolução, estruturas organizacionais complexas e limites de administração na faixa salarial. Vemos processos de benchmarking de mercado mais racionais, consistindo no seguinte:

- Passando da utilização de muitas pesquisas para muitos trabalhos (geralmente com uma correspondência de qualidade questionável) para uma referência selecionada de pesquisas de alta qualidade, cobrindo uma amostra de referência de trabalhos com amplitude razoável.
- Afastando-se de definições muito precisas de competitividade de mercado (por exemplo, uma estratégia de posicionamento de P50) para uma estrutura de "zona competitiva" (por exemplo, de -10% a +10% do P50). Isso permitirá o estabelecimento de metas de remuneração de forma mais flexível e consistente, com foco na necessidade interna e no acompanhamento dos dados de mercado.

Estamos vendo uma mudança nas empresas que passam de uma postura "extrema" de benchmarking de mercado para um processo "racional" de benchmarking mais deliberado, focado e simplificado.

- Tudo isso é impulsionado pelo pêndulo, que passa de uma orientação clássica de benchmarking de "deixamos o mercado determinar nosso investimento em pessoas" para empresas que percebem que precisam determinar o nível de investimento em seu pessoal.

Conclusão

Essa pandemia e as consequências econômicas relacionadas a ela afetaram vidas e empresas em todo o mundo como nenhum outro evento recente. Nosso mundo mudou. Nossa maneira de fazer negócios mudou.

Ser bem-sucedido no futuro exige tirar as lições aprendidas durante a resposta à crise e desenvolver nossas empresas.

Identificamos várias áreas no portfólio de recompensas totais, nas quais vemos empresas líderes estabelecendo um novo caminho a seguir. Essas empresas veem essas mudanças como investimentos efetivos de recursos muito além dessa crise. Para alterar com êxito os programas de recompensa, você precisará esclarecer, projetar, modelar e comunicar novas expectativas de gerentes e funcionários. Não existe um botão "Fácil" para muitos desses casos, mas a recompensa provavelmente fornecerá o maior retorno do investimento de capital humano da sua empresa.

Obtenha os dados

Para acessar o conjunto completo de resultados de cada uma das nossas pesquisas de pulso de recompensa da COVID-19, use os links abaixo:

DOWNLOAD ***Relatório Março 2020***

DOWNLOAD ***Relatório Abril 2020***

DOWNLOAD ***Relatório Maio 2020***

Autores

Don Lowman,
Líder Global de Recompensas e Benefícios

Tom McMullen,
Sócio-Cliente Sênior

Colaboradores adicionais

Mark Quinn,
Líder de Recompensas e Benefícios

Wendy Nicholls,
Vice-Presidente Global de Entrega Digital KF, Pay & Listen

Sunny Kapoor,
Diretor da GTM EMEA

Jessica Winquist,
Gerente de Marketing Global

Para mais informações

Don Lowman,
Líder Global de Recompensas e Beneficios NA,
don.lowman@kornferry.com

Mark Quinn,
Líder de Recompensas e Benefícios EMEA,
mark.quinn@kornferry.com

Marco Santana,
Líder de Recompensas e Benefícios LATAM,
marco.santana@kornferry.com

Mary Chua,
Líder de Recompensas e Benefícios APAC,
mary.chua@kornferry.com

Trevor Warden,
Líder de Recompensas e Benefícios APAC,
trevor.warden@kornferry.com

Para mais informações
por favor entre em contato:

KornFerryPayServices@KornFerry.com
+1 800-633-4410
+1 310-226-6352

Sobre a Korn Ferry

Korn Ferry é uma empresa de consultoria organizacional global. Trabalhamos com organizações para projetar suas estruturas, papéis e responsabilidades organizacionais. Nós os ajudamos a contratar as pessoas certas e a aconselhá-las sobre como recompensar, desenvolver e motivar sua força de trabalho. Além disso, ajudamos profissionais a navegar e avançar em suas carreiras.

KORN FERRY®

© 2020 Korn Ferry. Todos os direitos reservados.