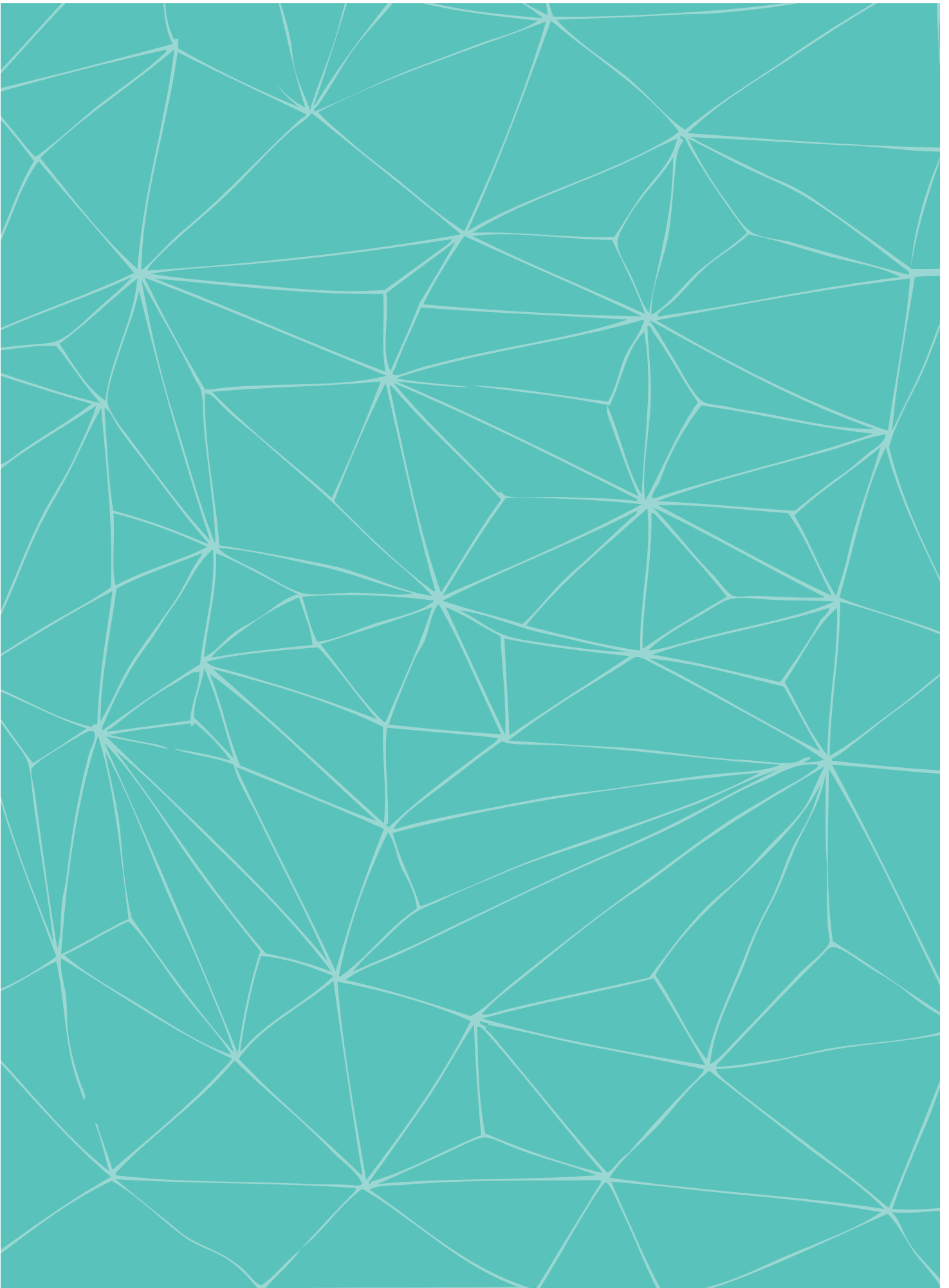




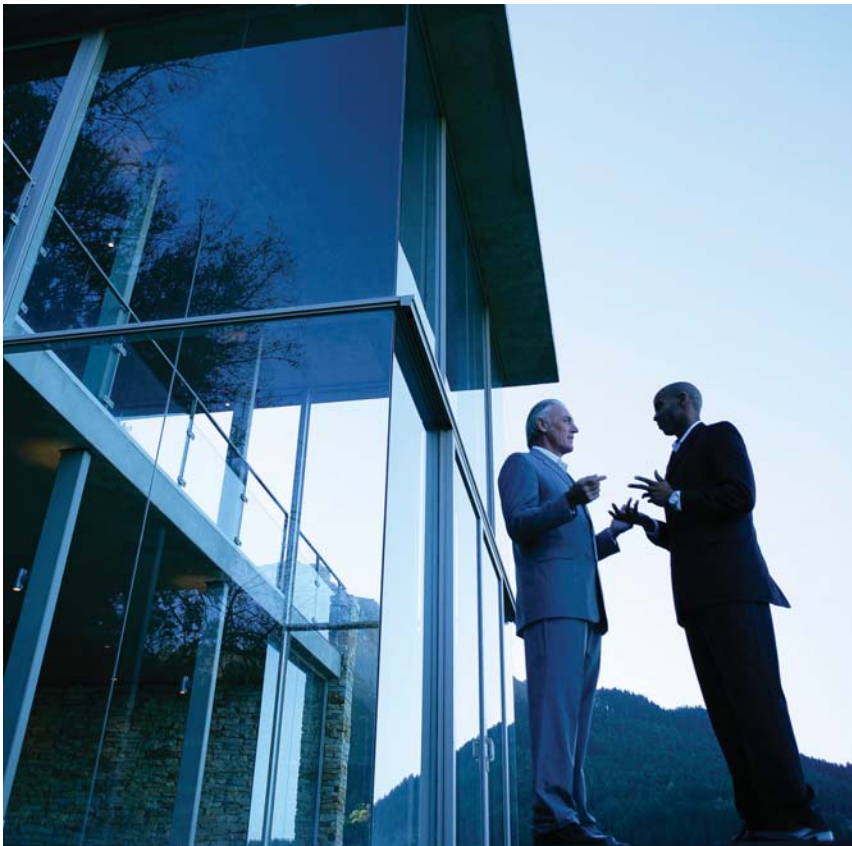
A Criação de um Modelo Sustentável

para Gestão de Talentos e Recompensas

Resultados do Estudo Global de Gestão de Talentos e Recompensas de 2010



Relatório da Pesquisa Global de Gestão de Talentos e Recompensas



Sumário executivo	2
O contexto empresarial	3
O cenário atual em gestão de talentos e recompensas	10
Estratégias e ênfase na gestão de talentos	14
Promovendo uma gestão de talentos eficiente através da ênfase e consistência	16
Consistência global	17
Estrutura e avaliação de cargos para toda a empresa	18
Implicações do cenário atual na gestão de talentos e recompensas	20
Sobre a pesquisa	22
Termos utilizados	23

Tabelas

Tabela 5. Empregadores reconhecem alguns dos impactos adversos do corte de despesas	6
Tabela 6. Empregadores não percebem o impacto que mudanças no bem-estar dos colaboradores têm na sua capacidade de atração	6
Tabela 12. Empresas europeias e brasileiras relatam maior diferenciação dos aumentos por mérito – não houve variação na diferenciação pelo desempenho por empresa	12
Tabela 14. Pequena diferenciação nas práticas de incentivo de curto prazo entre regiões, ou resultados financeiros	14
Tabela 16. Empresas que aumentam sua ênfase em alguns aspectos da gestão de talentos têm mais chance de considerá-los mais eficientes	16
Tabela 19. A consistência global auxilia as empresas a se tornarem mais eficazes em seus programas	19
Tabela 20. Salário, bônus e orçamentos para treinamentos são os programas de maior probabilidade de modificação, caso as condições econômicas ou de negócios mudem substancialmente	20

Sumário executivo

Na maioria das organizações, os programas de gestão de talentos e recompensas compartilham objetivos comuns de atrair, reter, motivar, desenvolver e alinhar as ações dos colaboradores com os comportamentos requeridos para apoiar as estratégias de negócios da empresa. Em períodos de crescimento relativamente estável, as organizações normalmente contam com pequenas mudanças em seus programas de gestão de talentos e recompensas para alcançar seus objetivos. Porém, a recente crise financeira, seguida por uma recessão, forçou as organizações a deixarem seu antigo modo de fazer negócios, tanto do ponto de vista estratégico quanto na forma de desenhar e gerenciar seus programas de gestão de talentos e recompensas.

As empresas enfrentaram vários desafios durante a crise econômica e precisaram:

- Cortar despesas e controlar todos os aumentos de custos
- Reduzir a taxa de crescimento no valor da remuneração total
- Reavaliar suas estratégias de negócios

Agora que saímos da fase de recessão, as empresas estão enfrentando novos desafios e precisam:

- Desenvolver novas competências de liderança para seus executivos
- Responder às crescentes exigências dos colaboradores quanto à segurança, estabilidade e oportunidade, difíceis de serem atendidas
- Encarar as dificuldades geradas pela falta de oportunidades de crescimento na carreira para os principais talentos e colaboradores com competências críticas para o negócio

Tabela 1. As condições econômicas variam dramaticamente ao redor do globo*

Lista de países representados em nossa pesquisa

País	Previsão de crescimento econômico anual		Taxa de desemprego
	2010	2011	
Alemanha	1,9%	1,6%	7,7%
Brasil	6,3%	4,5%	7,5%
Canadá	3,5%	2,9%	8,1%
China	9,9%	8,3%	9,6%
Cingapura	8,4%	4,5%	2,2%
Espanha	-0,5%	0,4%	19,9%
EUA	3,1%	2,9%	9,5%
Índia	7,9%	8,1%	10,7%
Irlanda	-0,4%	1,2%	13,7%
Japão	3,1%	1,7%	5,2%
Reino Unido	1,2%	1,8%	7,9%

*Fonte: The Economist

Olhando adiante, para atrair, reter e engajar seus colaboradores, as organizações necessitam pensar em como desenvolver uma proposta de valor sustentável para o colaborador – que seja flexível o suficiente de forma a ser vital durante todo o ciclo econômico. As empresas podem adotar diversas medidas para melhorar seus programas de gestão de talentos e recompensas, tais como:

- Diferenciar a remuneração entre colaboradores de alto desempenho e aqueles com desempenho dentro do esperado
- Desenvolver e comunicar uma proposta de valor formal para os colaboradores
- Estabelecer consistência entre todos os programas de gestão de talentos e recompensas da organização
- Desenvolver competências de liderança direcionadas ao negócio, que apoiem suas estratégias
- Dar maior ênfase à gestão do desempenho, liderança e ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores

O contexto empresarial

Condições econômicas globais e regionais

Após a crise financeira de 2008 e a consequente recessão que ocorreu em vários países, provavelmente estamos em um ponto de inflexão. Brasil, China e Índia passam por um forte crescimento econômico, enquanto Espanha e Irlanda continuam a sofrer recessão econômica, com taxas de desemprego de dois dígitos. Porém, outros países e regiões, como os Estados Unidos, a maior parte da Europa, Canadá e Japão encontram-se em algum ponto intermediário – crescendo na primeira metade de 2010, mas ainda enfrentando instabilidade e uma recuperação econômica incerta.

Corte e gestão de custos como reação à recessão global

A reação imediata das organizações à crise financeira e à recessão foi congelar ou reduzir custos de pessoal, através do congelamento de contratações e salários, demissões, redução dos bônus e restrições às horas extras. Porém, ocorreram diferenças regionais na natureza e na extensão destas ações. Na Europa e nos Estados Unidos, onde a recessão foi mais forte, as empresas foram mais agressivas. Nos Estados Unidos, mais de 60% das empresas realizaram quatro ou mais ações de cortes de despesas.

Na China e na Índia, que sofreram uma desaceleração econômica, mas não uma recessão propriamente dita, as organizações enfrentaram menor pressão quanto aos custos e, conseqüentemente, menos empresas realizaram cortes, tais como congelamento de salários ou demissões.

As previsões de estratégias de negócios e de recursos humanos das empresas indicam um quadro parecido. Quase um quarto das empresas que responderam à pesquisa no âmbito global relatou que as reduções na força de trabalho serão um elemento na sua estratégia nos próximos três anos – refletindo a preocupação com as condições econômicas no futuro. As organizações europeias têm mais chance de reduzir sua força de trabalho (35% dos respondentes), mas na China e Índia, onde as pressões por atração e retenção continuam altas, apenas 6% dos entrevistados prevêem demissões. Esta recuperação econômica desigual exigirá que as organizações globais estabeleçam estratégias de gestão de talentos e recompensas mais flexíveis.

O impacto nos mercados de trabalho, global e local, e nas expectativas dos colaboradores

O clima dos negócios afeta a oferta e demanda de talentos e também a capacidade para atrair e reter colaboradores. Globalmente, só 25% das empresas estão tendo dificuldade para atrair colaboradores de modo geral, porém quatro de cinco entrevistados na

Tabela 2. Durante a recessão, empresas em diferentes regiões adotaram formas distintas para cortar e gerenciar custos

	Global	Brasil	Canadá	China/ Índia	EUA	Irlanda/ Espanha	Outros na Ásia/ Pacífico	Outros na Europa
Congelamento de contratações	64%	77%	61%	45%	66%	80%	60%	72%
Congelamento de salários	55%	58%	54%	28%	61%	67%	53%	60%
Demissões, reduções na força de trabalho	51%	47%	57%	12%	74%	57%	32%	56%
Redução do bônus	36%	17%	23%	42%	41%	31%	46%	36%
Limitação de horas extras	33%	52%	26%	14%	44%	27%	26%	41%
Número total de ações realizadas (média)	3,6	3,2	3,4	2,5	4,5	3,6	3,2	4,0
% de entrevistados realizando pelo menos quatro ações	44%	37%	40%	22%	61%	47%	34%	52%
% de entrevistados com expectativa de reduções na força de trabalho nos próximos três anos	23%	14%	21%	6%	24%	38%	21%	33%

Tabela 3. As dificuldades de atração e retenção variam significativamente por região

	Global	Brasil	Canadá	China/Índia	EUA	Irlanda/Espanha	Outros na Ásia/Pacífico	Outros na Europa
Colaboradores com habilidades específicas								
problemas para atrair	65%	81%	61%	84%	52%	49%	78%	62%
problemas para reter	49%	65%	35%	81%	31%	29%	69%	44%
Colaboradores com alto desempenho								
problemas para atrair	61%	69%	57%	76%	45%	52%	71%	67%
problemas para reter	45%	67%	35%	77%	25%	22%	63%	41%
Colaboradores com alto potencial								
problemas para atrair	56%	67%	54%	68%	40%	47%	70%	58%
problemas para reter	45%	64%	38%	75%	25%	29%	60%	43%
Todos os colaboradores								
problemas para atrair	25%	30%	22%	36%	15%	22%	41%	19%
problemas para reter	21%	26%	12%	39%	11%	14%	39%	12%

Tabela 4. Poucas organizações relatam que o valor real das recompensas aumentou mais nos últimos cinco anos do que nos últimos dez anos

	Gerentes				Colaboradores em funções operacionais (horistas)			
	Total em dinheiro		Remuneração total		Total em dinheiro		Remuneração total	
	Últimos 10 anos	Últimos 5 anos	Últimos 10 anos	Últimos 5 anos	Últimos 10 anos	Últimos 5 anos	Últimos 10 anos	Últimos 5 anos
Todos	63%*	55%	68%	58%	58%	48%	62%	53%
Brasil	59%	62%	64%	70%	59%	61%	61%	64%
Canadá	65%	58%	72%	64%	59%	49%	66%	58%
China/Índia	71%	68%	72%	67%	69%	64%	70%	64%
EUA	51%	38%	56%	41%	43%	32%	49%	35%
Irlanda/Espanha	73%	52%	76%	59%	71%	48%	74%	55%
Outros na Ásia	69%	69%	72%	72%	66%	63%	66%	66%
Outros na Europa	68%	52%	73%	55%	52%	38%	57%	44%

* A porcentagem de organizações onde o valor real do total em dinheiro (salário + bônus) ou da remuneração total (salário + bônus + benefícios) cresceu de 2000, ou de 2005, a 2010.

Ásia e Brasil – e um em cada dois nos Estados Unidos, Espanha e Irlanda – relataram dificuldade em atrair colaboradores com habilidades específicas. Mesmo em economias relativamente estagnadas, o talento de alto nível está escasso.

Na maioria das regiões, as organizações relatam ter menos dificuldade para reter do que para atrair colaboradores. Isto pode refletir a relutância dos colaboradores em deixar seus atuais empregos, devido às condições econômicas incertas.

No Estudo Global da Towers Watson sobre a Força de Trabalho — 2010, quase metade dos colaboradores indicou que não pretendia deixar seus empregos atuais ou planejava ficar com o mesmo empregador até a aposentadoria.

As condições econômicas também influenciam mudanças no valor da remuneração total. Na Ásia e no Brasil, quase 70% das organizações relatam

que o valor real da remuneração em dinheiro e da remuneração total aumentou para gerentes e colaboradores horistas, tanto nos últimos cinco anos como nos últimos dez anos. Estas organizações aumentaram o valor real de sua remuneração de forma a permanecer competitivas em economias que crescem rapidamente, com mercados de trabalho restritos. Na Europa, aproximadamente 70% das organizações relatam que o valor da remuneração total aumentou para gerentes nos últimos dez anos, mas um número menor de organizações europeias relatam aumentos reais na remuneração nos últimos cinco anos – refletindo a virada econômica em 2008-2009 e a incerteza econômica atual. A experiência no Canadá indica uma mudança muito menor, talvez como resultado de um mercado financeiro relativamente saudável e em função de suas indústrias de base (recursos naturais).

Retornando do período de demissões

Esta organização planejou uma série de demissões no início de 2009. Desde então, os resultados financeiros têm melhorado. Porém, as projeções para o próximo ano são incertas. Se a economia desacelerar e a demanda por serviços diminuir, a empresa planeja fazer mais demissões.

Previsivelmente, as ações anteriores de corte de custos aumentaram a carga de trabalho dos colaboradores que permaneceram. Os colaboradores estão sobrecarregados. Se os negócios melhorarem, a organização terá que contratar mais colaboradores.

Os gestores estão especialmente preocupados com a retenção de colaboradores de alto desempenho e de alto potencial porque poucas oportunidades para crescimento foram dadas desde as demissões. Enquanto isso, outras organizações têm recrutado estes profissionais ativamente e alguns colaboradores de alto desempenho já partiram, citando o potencial de oportunidades, maior segurança e estabilidade em outros lugares. Adicionalmente, os recursos permanecem escassos e quaisquer medidas que a empresa tome terão que ser autofinanciáveis.

Para lidar com estes problemas, a Towers Watson recomendou as seguintes medidas:

- Rever os aumentos por mérito e pagamentos de bônus de 2010, reduzindo pagamentos àqueles colaboradores que alcançaram parcialmente as expectativas, visando aumentar a verba disponível para colaboradores de alto desempenho e alto potencial.
- Estabelecer programas de reconhecimento financeiro para colaboradores que identificarem melhorias de processos, que realizem vendas de produtos de outras linhas

da empresa (vendas cruzadas) nos clientes atuais, que desenvolvam novos produtos ou outras formas de contribuição para os resultados da organização. Utilizar programas de reconhecimento não-financeiros para estimular o engajamento dos colaboradores.

- Analisar a oportunidade para implementar um programa de bônus de retenção, para um horizonte de vários anos, direcionado a colaboradores selecionados de alto potencial e alto desempenho. O pagamento seria condicionado ao desempenho do colaborador e do negócio, assegurando o autofinanciamento do programa.
- “Recontratar” colaboradores de alto potencial, comunicando como eles são vistos pela liderança e promovendo discussões sobre desenvolvimento de sua carreira. Enfatizar experiências no trabalho (*on the job*) e identificar pelo menos duas ou três oportunidades possíveis para movimentos de carreira (rotações) ou outros projetos de desenvolvimento que se alinhem aos interesses e aspirações de carreira do colaborador.

Dado o modelo enxuto de pessoal da empresa, avaliar se os melhores e mais brilhantes talentos da organização estão exercendo as funções estratégicas e críticas para a organização. Considerar o rodízio de colaboradores de alto potencial, vindos de negócios com pouco crescimento, para aqueles que se espera que cresçam mais este ano ou para aqueles com oportunidades de crescimento significantes. Criar um processo para assegurar uma transição bem sucedida dos colaboradores para atuar em seus novos papéis.

“Apesar de as empresas reconhecerem o impacto de suas ações no bem-estar do colaborador, ainda não foi estabelecida conexão entre os itens relacionados a esse indicador e à decisão de ingresso em uma empresa.”

Tabela 5. Empregadores reconhecem alguns dos impactos adversos do corte de despesas

	Todas as empresas	Nº de ações de corte de despesas tomadas		
		1 – 2 ações	3 – 4 ações	5 ou mais ações
Aumento da carga de trabalho para colaboradores	61%*	45%	67%	79%
Habilidade do colaborador para gerenciar o estresse relacionado ao trabalho	53%	36%	57%	72%
Engajamento geral do colaborador	50%	35%	52%	70%
Habilidade do colaborador em ter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal	50%	37%	54%	65%
Produtividade	28%	16%	29%	45%
Disposição para arriscar/experimentar novidades	25%	16%	28%	35%
Qualidade/atendimento a clientes	22%	12%	21%	37%
Conhecimento institucional (de processos centrais, ciclos de negócios anteriores, etc.)	20%	9%	19%	34%

* Percentagens de entrevistados que indicam que suas medidas de corte de custos tiveram um impacto adverso naquela área

Os números nos EUA são alarmantes nesta comparação: apenas 40% das organizações relataram aumento no valor real das remunerações para gerentes nos últimos cinco anos. O valor real dos salários na maioria das empresas dos EUA tem se mantido estável. As tendências para pagamento de colaboradores horistas refletem o mesmo fenômeno que as tendências para o nível profissional/gerencial, mas os colaboradores em funções operacionais têm menos chance de ter um aumento no valor real de sua remuneração total.

Quanto mais medidas de corte de custos as empresas têm adotado, maior é o reconhecimento do impacto destas ações nos níveis de engajamento e em outros indicadores do bem-estar do colaborador. No entanto, enquanto o declínio no engajamento do colaborador frequentemente tem um impacto adverso nos negócios, as empresas participantes da pesquisa não acreditam que suas medidas de corte de custos tenham afetado negativamente a qualidade, o atendimento ao cliente, a produtividade ou disposição para arriscar, não importando quantas ações de cortes de custos tenham sido realizadas.

Ações de corte de custos podem ter afetado os fatores de atração e retenção dos colaboradores. As organizações reconhecem a importância do salário base, do trabalho desafiador, das oportunidades de crescimento na carreira e de sua reputação para atrair colaboradores. Os cortes e as ações de controle de custos tiveram um impacto significativamente negativo em cada uma dessas áreas.

Apesar de as empresas reconhecerem o impacto de suas ações no bem-estar do colaborador, ainda não foi estabelecida conexão entre os itens relacionados a esse indicador – por exemplo, local de trabalho conveniente, horário flexível e horas de folga – e a decisão de alguém em trabalhar em uma empresa.

Tabela 6. Empregadores não percebem o impacto que mudanças no bem-estar dos colaboradores têm na sua capacidade de atração

Posição*	Visão do empregador	Visão do colaborador
1	Salário base competitivo	Salário base competitivo
2	Reputação da organização como ótimo lugar para trabalhar	Trabalho desafiador
3	Trabalho desafiador	Localização conveniente
4	O setor de negócios da organização	Oportunidades de crescimento na carreira
5	Oportunidades para aprender novas habilidades	Férias/feriados/tempo livre remunerado
6	Oportunidades de crescimento na carreira	Reputação da organização como ótimo lugar para trabalhar
7	Saúde financeira da empresa	Horário flexível

* O ranking representa a frequência com que o item foi selecionado como uma das cinco primeiras razões que um colaborador teria para se juntar à empresa. Os dados foram extraídos do Estudo Global da Towers Watson sobre a Força de Trabalho-2010.

Empresas e colaboradores concordam que o salário e oportunidades de crescimento são fatores importantes de atração e retenção. Porém, itens como bem-estar e estabilidade no trabalho – hoje e na aposentadoria – são subestimados pelas empresas quando da avaliação de permanência por parte dos colaboradores. Com tantos colaboradores sentindo-se mais responsáveis por gerenciar suas carreiras e aposentadoria, estes encontram-se cada vez mais influenciados por ofertas de trabalho que incluam um plano de previdência complementar (ou um plano melhor do que possuem), maior segurança no emprego, melhor equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal ou um regime de trabalho mais flexível.

Cortes de custos e outras mudanças têm criado uma lacuna entre a proposta de valor que as empresas oferecem e a que os colaboradores buscam. Os colaboradores estão buscando segurança no emprego e estabilidade, oportunidades para receber níveis substancialmente mais altos de remuneração e oportunidades para desenvolvimento profissional, aspectos que sentem não estar disponível no seu atual emprego. Muitos empregadores confirmam que estas recompensas intrínsecas e extrínsecas estão indisponíveis. Grandes disparidades entre o que os colaboradores querem e o que eles acreditam ser possível atingir podem criar certo desencanto com seus atuais empregadores, risco de retenção, além

da falta de disposição para aquele esforço adicional no trabalho.

Nas economias emergentes com oferta de talentos limitados (por exemplo, Brasil e maior parte da Ásia), o impacto destas lacunas na proposta de valor ameaça a capacidade de atração/retenção das empresas, bem como sua habilidade para efetivar as oportunidades de crescimento do negócio no curto e longo prazos. As organizações no Canadá, EUA e Europa apresentam lacunas parecidas em suas propostas de valor, mas a incerteza econômica, ainda presente nestes mercados resulta em maiores riscos para os negócios no curto prazo, muito mais por causa dos seus impactos nos níveis de desempenho, engajamento e disposição dos colaboradores para dedicar esforços adicionais no trabalho, do que devido a seus impactos na atração e retenção. No longo prazo, todavia, estas lacunas terão um impacto parecido na capacidade das empresas para atrair, reter e desenvolver talentos-chave e proporcionar um desempenho sustentável do negócio. Embora as empresas encontrem lacunas similares em suas propostas de valor em todas as localidades, empresas em economias com rápido crescimento, tais como Brasil, China e Índia, estão mais inclinadas a direcionar mais recursos para eliminar estas lacunas, devido a sua maior urgência, do que as empresas na Canadá, EUA e Europa.

Tabela 7. Os empregadores subestimam o impacto da previdência complementar, segurança no emprego e horários mais flexíveis quando colaboradores decidem se permanecem ou não em uma organização

		Maior salário	Plano de previdência	Segurança no emprego	Maior equilíbrio trabalho/vida pessoal	Maiores oportunidades de carreira	Horários mais flexíveis
Todos	Colaborador	91%	86%	86%	85%	84%	82%
	Empregador	88%	30%	43%	66%	87%	48%
	Lacuna	2%	56%	42%	20%	-3%	34%
Ásia	Colaborador	91%	89%	90%	88%	88%	86%
	Empregador	94%	28%	47%	61%	90%	43%
	Lacuna	-3%	61%	43%	27%	-2%	43%
Brasil	Colaborador	90%	86%	84%	87%	89%	83%
	Empregador	93%	31%	44%	66%	89%	36%
	Lacuna	-3%	55%	40%	21%	0%	47%
Canadá	Colaborador	91%	88%	82%	84%	82%	81%
	Empregador	85%	23%	35%	59%	83%	50%
	Lacuna	6%	65%	47%	25%	-1%	31%
EUA	Colaborador	94%	86%	87%	86%	81%	80%
	Empregador	83%	37%	48%	70%	83%	56%
	Lacuna	10%	49%	39%	15%	-2%	24%
Europa	Colaborador	89%	83%	82%	82%	81%	78%
	Empregador	87%	26%	38%	69%	88%	49%
	Lacuna	2%	57%	44%	13%	-7%	29%

* A porcentagem de empregadores e colaboradores respondendo em extensão moderada ou ampla: Como cada um dos seguintes itens vindos de um novo empregador influenciaria a decisão de seu colaborador de deixar seu emprego atual?

* As lacunas representam a diferença entre a porcentagem de colaboradores e empregadores e podem não ser exatas devido ao arredondamento.

Tabela 8. Colaboradores percebem uma diferença significativa entre o que é importante para eles no trabalho e o que está disponível no seu emprego atual

Região		Posição segura e estável	Níveis de remuneração substancialmente maiores	Oportunidades para rápido desenvolvimento de conhecimentos e habilidades	Ampla variedade de atividades e experiência de trabalho	Oportunidade para desenvolver produtos/serviços inovadores
Todas	Importante*	76%	72%	68%	60%	51%
	Atingível**	51%	31%	39%	39%	29%
	Lacuna	26%	41%	29%	21%	21%
	Visão do empregador***	54%	26%	44%	45%	42%
Ásia	Importante	69%	73%	74%	71%	60%
	Atingível	48%	37%	44%	45%	36%
	Lacuna	21%	37%	31%	25%	24%
	Visão do empregador	60%	37%	49%	50%	41%
Brasil	Importante	74%	74%	75%	47%	65%
	Atingível	59%	50%	57%	41%	48%
	Lacuna	15%	25%	19%	6%	17%
	Visão do empregador	23%	20%	38%	24%	48%
Canadá	Importante	87%	76%	66%	63%	43%
	Atingível	59%	27%	37%	41%	22%
	Lacuna	28%	49%	29%	22%	21%
	Visão do empregador	57%	20%	43%	49%	34%
EUA	Importante	87%	74%	62%	55%	39%
	Atingível	53%	22%	33%	37%	18%
	Lacuna	34%	51%	29%	19%	21%
	Visão do empregador	54%	23%	33%	42%	39%
Europa	Importante	76%	68%	65%	54%	47%
	Atingível	49%	27%	37%	32%	26%
	Lacuna	27%	41%	29%	21%	20%
	Visão do empregador	56%	22%	54%	46%	51%

*Porcentagem de colaboradores respondendo favoravelmente ao item: Até que ponto cada um dos seguintes pontos é importante para você na sua situação de trabalho ideal?

**Porcentagem de colaboradores respondendo favoravelmente ao item: Até que ponto cada um dos seguintes itens é atingível no seu emprego atual?

***Porcentagem de empregadores respondendo favoravelmente ao item: Até que ponto cada um dos seguintes itens está disponível para colaboradores profissionais/gestores na empresa em que trabalha?

A crise econômica mudou drasticamente o ambiente de negócios, voltando o foco das organizações para medidas de corte de custos no curto prazo, resultando em lacunas em sua proposta de valor para os empregados. À medida em que as condições econômicas e de negócios melhoram, os empregadores estão recompondo algumas dessas perdas nos programas de recompensa e revendo sua proposta de valor para os empregados. Eles

também estão repensando seus negócios no longo prazo e suas estratégias de gestão de talentos e recompensas, desenvolvendo maior integração e consistência dentro e entre os programas e priorizando seus investimentos. Estas mudanças estão refletidas no ambiente atual dos programas de talentos e recompensas.

Superando uma abordagem descentralizada para a gestão de RH

Esta empresa tem crescido rapidamente nos últimos dez anos, desenvolvendo novos produtos e expandindo-se geograficamente. Os líderes regionais têm trabalhado com autonomia – ao mesmo tempo em que conseguem promover um grande crescimento da receita. Os gestores de alto desempenho, que foram promovidos rapidamente, têm lutado para se ajustar às suas novas responsabilidades, mesmo com o desafio da empresa em preencher suas posições.

Gerenciar talentos globalmente está mais complicado devido a uma série de fatores. Transferir pessoas de uma região para outra tem sido difícil; os gestores relutam em liberar seus colaboradores, além dessas movimentações propostas não serem percebidas por eles como “avanço” na carreira (do ponto de vista deles, “avanço” significa subir na hierarquia e ter um salário maior). Há uma evidente falta de infraestrutura e tecnologia na gestão global de talento. Além disso, as expectativas quanto à liderança, padrões culturais e de desempenho não são consistentes entre países ou unidades de negócio. Adicionalmente, os altos salários iniciais e grandes aumentos de salário necessários para atrair e reter talentos em mercados que crescem rapidamente têm criado problemas internos de equidade e governança.

Trocar uma abordagem descentralizada por uma centralizada representa um grande passo e é crítico para o sucesso desta empresa no futuro. A Towers Watson sugeriu que o responsável pela área de RH planejasse uma série de iniciativas promovendo mudanças, iniciando com a proposta de valor para o colaborador e evoluindo para o desenho, implementação e avaliação contínua. Com o passar do tempo, grande parte das recomendações a seguir poderiam, ou deveriam, ser implementadas:

- Obter o apoio e envolvimento do CEO e principais executivos das áreas como patrocinadores das ações que representarão uma mudança significativa na forma como a empresa gerencia seu capital humano.
- Criar uma equipe global para desenvolver uma proposta de valor formal para toda a empresa e uma estratégia de gestão de talentos e de recompensa total que alinhe programas de talentos e recompensas com as estratégias de negócios e de capital humano da empresa.
- Identificar todos os programas de talentos e recompensas (por região, unidade de negócios, etc.), avaliar sua eficácia e identificar quaisquer melhorias ou novos programas exigidos. Mapear as iniciativas de mudanças durante o plano plurianual para garantir o foco e a priorização de recursos.
- Identificar quais são os grupos de talentos críticos para o sucesso contínuo da empresa. Avaliar os fatores de engajamento para estes talentos-chave, visando garantir que a estratégia de retenção de capital humano e a proposta de valor sejam confiáveis, distintas e atraentes nos mercados onde a empresa compete por talento.
- Rever os modelos de avaliação de cargos usados em toda a empresa e estabelecer uma única e consistente regra global. Este modelo deverá ser usado para todos os cargos, com a estrutura resultante servindo de base para todos os programas de gestão de talentos e recompensas.
- Conduzir análises de competitividade nos mercados e estabelecer as faixas salariais localmente para cada nível, assegurando a equidade dos salários, mas não demasiadamente competitiva em relação ao mercado. Estabelecer um calendário para uma revisão periódica da competitividade das práticas de mercado e níveis salariais.
- Construir um modelo de competências para toda a organização que expresse a missão da empresa, seus valores e expectativas comportamentais para todos os colaboradores. Inserir estas competências e comportamentos em todos os programas e práticas de talentos da empresa.
- Adotar um processo de gestão de desempenho global e diretrizes administrativas de remuneração, estabelecendo políticas salariais baseadas no desempenho, competitividade de mercado, equidade interna e desenvolvimento das competências requeridas.

O cenário atual em gestão de talentos e recompensas

Formalizando e comunicando a proposta de valor para o colaborador (PVC)

Não importa a maneira como seja desenvolvida ou definida, se é articulada explícita ou implicitamente: toda organização tem uma proposta de valor para seus colaboradores, e algumas empresas desenvolvem várias que não são consistentes entre si. Apenas 34% das empresas relatam ter uma proposta de valor que tenha sido articulada, documentada e comunicada. Os outros dois terços dizem que sua proposta de valor é implícita e que tem evoluído com o tempo. Organizações na Ásia e no Brasil, onde os desafios de atração e retenção são maiores e empresas de alto desempenho têm maior probabilidade de ter uma proposta de valor formal.

A proposta de valor pode ser uma ferramenta poderosa para atrair, reter e engajar colaboradores. As organizações também estão utilizando a proposta de valor para melhorar o alinhamento dentro e entre os programas de RH e os negócios da empresa e sua marca. Um alinhamento eficiente

entre a proposta de valor aos colaboradores e a marca pode melhorar a visão do colaborador, motivando-o a adotar comportamentos que farão jus à promessa da marca, incluindo um atendimento de qualidade superior ao cliente.

A PVC é uma ferramenta de gestão poderosa quando utilizada e comunicada efetivamente. Entre as organizações que oferecem uma remuneração competitiva, melhorar a comunicação a respeito da PVC pode ter um grande impacto na satisfação do colaborador – e a um custo bem menor – do que investimentos que aumentem a remuneração. As empresas que têm uma PVC formal aumentam em quase quatro vezes suas chances de comunicá-la efetivamente e em duas vezes suas chances de alinhá-la às práticas de mercado. Ao formalizar sua PVC, a empresa tem a oportunidade de tornar sua proposta estável e proporcionar uma experiência unificadora dentro da empresa.

Em virtude da necessidade de modificar a proposta de valor para uso em regiões diferentes ou para segmentos de colaboradores diferentes, é melhor fazê-lo dentro de uma base estável e comum, que esteja alinhada às estratégias da empresa e que tenha sido comunicada efetivamente. As organizações com proposta de valor formal têm menos chance de ter modificado sua proposta de valor recentemente ou de esperar que ela seja alterada nos próximos três anos.

Tabela 9. Organizações com alto desempenho têm mais chances de ter uma PVC formal

	Possuem uma PVC formal
Todas	34%
Ásia	39%
Brasil	53%
Canadá	25%
EUA	25%
Europa	35%
Organizações com alto desempenho	42%
Organizações com desempenho médio	32%
Organizações com desempenho inferior aos seus pares	28%

Tabela 10. Motivos que levam as organizações a formalizarem suas propostas de valor para promover um alinhamento eficiente

	Todas	Ásia	Brasil	Canadá	EUA	Europa
Melhorar o alinhamento dos programas, processos e administração de RH, com objetivos de negócio e a marca	81%	78%	90%	84%	79%	82%
Estabelecer a marca da empresa como “excelente lugar para trabalhar”, com propósito de atração e retenção de talentos	73%	73%	60%	81%	76%	75%
Determinar e gerenciar as expectativas do colaborador	65%	63%	48%	65%	73%	72%
Apoiar/estimular mudanças na gestão	59%	59%	58%	38%	63%	67%
Facilitar a comunicação com potenciais colaboradores	50%	48%	44%	59%	55%	47%

Tabela 11. Organizações com PVC formal a divulgam mais eficientemente e alcançam maior estabilidade e alinhamento

	Proposta de Valor para o Colaborador	
	Informal	Formal
A organização faz um bom trabalho na comunicação de sua proposta de valor*	19%	74%
A proposta de valor da organização está claramente alinhada com o que nós representamos no mercado	37%	81%
A organização alterou significativamente sua proposta de valor devido às recentes mudanças econômicas	20%	28%
A organização mudará sua proposta de valor significativamente nos próximos três anos	38%	23%
A organização adapta sua proposta de valor de acordo com:**		
Localização	34%	14%
Unidade de negócios	35%	19%
Nível da posição	46%	29%
Colaboradores com alto desempenho	46%	28%
Colaboradores com alto potencial	43%	27%

*Porcentagem de respondentes que têm proposta de valor informal/formal que concordaram com a declaração

**Porcentagem de entrevistados que têm proposta de valor informal/formal e esta varia de acordo com a localização, unidade de negócios, etc.

“Empresas de alto desempenho financeiro têm mais chance de ter uma proposta de valor formal para o colaborador.”

Recompensas

O salário base é fundamental para atrair e reter colaboradores. Porém, em muitas empresas, o valor real do salário base tem se estagnado nos últimos cinco anos. Muitas empresas também reduziram os valores de bônus e congelaram os salários nos últimos dois anos para cortar ou gerenciar custos. Mais à frente, será de extrema importância para as empresas alinhar seus interesses aos dos colaboradores, de forma a atrair e reter aqueles com as capacitações necessárias a um custo-benefício eficiente.

Mérito

Há diferenças significativas tanto no tamanho dos orçamentos de aumento por mérito como nos aumentos salariais individuais por país. Os colaboradores que cumpriram as expectativas de desempenho receberam um aumento salarial médio de 8,8% na China e Índia, mas somente de 1,6% na Espanha e Irlanda. De maneira parecida, existem diferenças no aumento por mérito que as empresas dão aos colaboradores que excedem em muito às expectativas – de alto desempenho – versus aqueles de desempenho médio.

A maior porcentagem de diferenciação é encontrada na Europa e no Brasil. Na Europa, as empresas com baixo a médio orçamentos para aumento por mérito estão priorizando oferecer aumentos significativamente altos para colaboradores de alto desempenho, refletindo suas dificuldades em atrair ou reter este perfil de colaboradores. No Brasil, onde o mercado de trabalho é mais competitivo e os orçamentos para aumentos salariais são maiores, as empresas estão limitando os aumentos por mérito para colaboradores de desempenho médio, de forma a oferecer a colaboradores de alto desempenho aumentos até três vezes maiores.

A diferenciação é menor na Ásia e na América do Norte, onde as empresas dão aos colaboradores de alto desempenho aumentos por mérito até duas vezes maior do que aos colaboradores de desempenho médio.

As empresas de baixo desempenho não estão diferenciando os aumentos por mérito de forma significativa, oferecendo aumentos por mérito similares a colaboradores que cumprem as expectativas apenas parcialmente.

Tabela 12. Empresas europeias e brasileiras relatam maior diferenciação nos aumentos por mérito – não houve variação na diferenciação pelo desempenho da empresa.

	Classificação de colaboradores					Taxa de diferenciação*
	Não atendeu às expectativas	Atendeu parcialmente às expectativas	Atendeu às expectativas	Superou as expectativas	Superou muito as expectativas	
China/Índia	0,7%	3,5%	8,8%	12,6%	17,7%	202%
Outros países Asiáticos	0,4%	1,6%	4,0%	5,8%	8,0%	202%
Irlanda/Espanha	0,2%	0,7%	1,6%	3,0%	5,1%	317%
Outros países Europeus	0,1%	0,8%	2,7%	4,5%	7,0%	261%
Brasil	0,7%	1,3%	4,1%	7,6%	10,9%	264%
Canadá	0,2%	1,1%	2,8%	4,0%	5,6%	197%
EUA	0,1%	0,9%	2,5%	3,6%	5,0%	199%
Empresas de alto desempenho	0,4%	1,5%	3,7%	5,6%	8,1%	217%
Empresas de desempenho médio	0,3%	1,3%	3,7%	5,6%	8,0%	216%
Empresas de baixo desempenho	0,3%	1,7%	3,7%	5,6%	8,2%	219%

*A taxa de diferenciação é a taxa de aumento por mérito para colaboradores que excederam muito as expectativas, dividido pelo aumento dado aos colaboradores que atenderam às expectativas.

Tabela 13. Incentivos de curto-prazo (ICP) se mantiveram estáveis na maioria dos países

	Ano mais recente completo*	2010
China/Índia	89%	85%
Outros países Asiáticos	82%	82%
Irlanda/Espanha	72%	73%
Outros países Europeus	76%	80%
Brasil	77%	88%
Canadá	102%	90%
EUA	83%	92%
Empresas de alto desempenho	98%	91%
Empresas de desempenho médio	83%	86%
Empresas de baixo desempenho	59%	72%

*As porcentagens são os pagamentos reais de ICP relativos aos níveis alvo (*target*) no início do ano.

“As empresas que tiveram desempenho melhor do que seus concorrentes estão aumentando suas metas de desempenho de ICP para este ano, enquanto as empresas de baixo desempenho estão diminuindo.”

Incentivos de Curto-Prazo (ICP)

Entre aumento de lucros e retornos de acionistas, o orçamento (*funding*) para incentivo de curto prazo projetado para a maioria das regiões para 2010 é, aproximadamente, o mesmo do último ano, pois muitas empresas aumentaram suas metas de desempenho. As duas exceções são o Canadá — onde se espera que os pagamentos diminuam 12 pontos percentuais — e os Estados Unidos, onde se espera que os pagamentos aumentem em nove pontos percentuais. As empresas que tiveram desempenho melhor do que seus pares estão aumentando suas metas de desempenho para este ano, enquanto empresas de baixo desempenho as estão diminuindo. Como resultado disso, as empresas de alto desempenho terão pagamentos menores em 2010 do que no ano anterior, enquanto empresas de baixo desempenho esperam que seus pagamentos aumentem.

As empresas têm mantido níveis significativos de diferenciação entre colaboradores de alto desempenho e aqueles de desempenho médio. A diferença média é de aproximadamente 1,5 vezes maior. Não há diferença significativa entre empresas de alto desempenho e aquelas de baixo desempenho na proporção de pagamentos de ICP para os colaboradores de alto desempenho em relação àqueles de desempenho médio. As empresas de baixo desempenho apresentam a mesma diferenciação relativa que as de alto desempenho, em vez de alocar uma parte maior de seus recursos relativamente escassos para colaboradores de alto desempenho e outra parte menor para os outros colaboradores.

Integração depois de uma fusão

Estas duas organizações se fundiram um pouco antes do início da crise financeira de 2008.

Cada uma destas empresas almejou ter clientes em diferentes segmentos do mercado e em fases diferentes da cadeia de valor, e cada uma obteve lucros altos. Para manter o foco sem interrupções em um mercado que está mudando rapidamente, o CEO da empresa pós-fusão decidiu permitir que cada corporação continuasse operando como uma unidade de negócios relativamente independente, em vez de buscar um plano de integração mais agressivo.

Porém, a recessão global causou dois anos de baixo desempenho para ambas as empresas e, no início de 2010, o CEO se aposentou. O desafio do novo CEO era entregar as sinergias que haviam sido prometidas no momento da fusão, incluindo vendas cruzadas do portfólio inteiro de produtos da empresa e estimular as economias de escala em toda a corporação.

Com a nova estrutura organizacional, os dois líderes de RH começaram a delinear as necessidades e os potenciais desafios para integrar os dois negócios. As culturas das duas empresas eram muito diferentes: uma era hierárquica e estruturada, a outra informal e horizontalizada. Suas filosofias de gestão de talentos e recompensas também eram muito diferentes. Além disso, já esperado, havia um clima de grande ansiedade entre os colaboradores sobre as futuras mudanças, uma vez que, apesar da fusão, as práticas e rotinas não haviam sido integradas durante os anos que se seguiram. As áreas estavam especialmente preocupadas com o risco de retenção dos colaboradores de alto potencial, necessários para ajudar a empresa a retomar o crescimento.

Para superar estes desafios, a Towers Watson sugeriu que a organização estabelecesse forças-tarefa com as seguintes responsabilidades:

- Analisar as duas culturas para entender as diferenças de expectativas e premissas operacionais do dia a dia das duas empresas.

Com base nestas descobertas, planejar e realizar uma sessão de alinhamento em conjunto com a alta gerência para definir novos valores e princípios para a nova empresa.

- Conduzir uma série de pesquisas de clima para identificar, monitorar e gerenciar problemas de engajamento de colaboradores durante todo o processo de integração. Segmentar e analisar os dados dos colaboradores-chave e utilizar estes dados para começar a construir a proposta de valor para o colaborador.
- Rever o plano de carreira, a estrutura de cargos, remuneração e benefícios e programas corporativos em ambas as unidades de negócios e recomendar novos projetos para a empresa integrada. Garantir que estas recomendações estejam alinhadas às descobertas sobre o engajamento de colaboradores, articular uma visão da experiência desejada do colaborador e estabelecer um roteiro para alcançá-la.
- Formalizar um programa para colaboradores de alto potencial que satisfaça as necessidades da empresa integrada. Comunicar aos gestores as expectativas de engajamento e de retenção dos colaboradores de alto potencial.
- Rever os programas de incentivo e reconhecimento da empresa e garantir que as métricas e comportamentos reconhecidos apoiem o alcance dos objetivos do negócio e a cultura da empresa (por exemplo, trabalhar com os negócios dos dois legados e promover vendas cruzadas).
- Criar perfis de competência organizacional e funcional para a empresa. Inserir estes perfis em todos os processos de talento para garantir que eles sejam totalmente operacionalizáveis.
- Selecionar e monitorar o negócio e a métrica de engajamento do colaborador para acompanhar o progresso desejado em termos de cultura, resultados do negócio e experiência do colaborador.

Tabela 14. Pequena diferenciação nas práticas de incentivos de curto prazo entre países e no desempenho das empresas

	Não atendeu às expectativas	Atendeu parcialmente às expectativas	Atendeu às expectativas	Superou as expectativas	Superou muito as expectativas	Taxa de diferenciação*
China/Índia	16%	52%	97%	123%	151%	155%
Outros países Asiáticos	18%	52%	97%	126%	155%	161%
Irlanda/Espanha	10%	47%	82%	101%	125%	154%
Outros países Europeus	13%	54%	96%	120%	146%	153%
Brasil	19%	56%	99%	120%	141%	143%
Canadá	13%	58%	99%	118%	141%	143%
EUA	15%	54%	97%	115%	134%	139%
Empresas de alto desempenho	20%	57%	102%	122%	142%	140%
Empresas de desempenho médio	15%	55%	95%	118%	144%	151%
Empresas de baixo desempenho	8%	43%	84%	112%	137%	163%

*A taxa de diferenciação representa a divisão entre o incentivo de curto prazo pago aos colaboradores que superaram muito as expectativas e àqueles que atenderam às expectativas.

Estratégias e ênfase na gestão de talentos

As empresas têm focado no gerenciamento de risco e reduções de custo nos últimos dois anos. Mas, conforme as condições econômicas e de negócios melhoram, as empresas começam a repor os cortes nas remunerações e eliminar as lacunas na proposta de valor aos colaboradores. Elas também estão atentas ao impacto de longo prazo das mudanças em seu negócio e nas estratégias de gestão de talentos, e estão ajustando seus programas apropriadamente. Assim como as condições econômicas e de negócios fizeram com que estas mudanças fossem necessárias, estes ajustes também variam de forma significativa por região.

Ásia — Crescimento e inovação

As empresas na Ásia planejam crescer expandindo para novos mercados e introduzindo novos produtos e serviços, e relatam que criatividade e inovação são competências essenciais para que os executivos tenham sucesso. A expansão para novos mercados exige talento extra em todos os níveis. Como os mercados de trabalho estão muito competitivos, as empresas dão ênfase ao desenvolvimento de pessoas — exigindo que executivos promovam o crescimento do colaborador, investindo em fontes internas e aquisição de talentos, e enfatizando o desenvolvimento de novos líderes com as novas competências.

Brasil — Novos mercados e novas habilidades

No Brasil, as empresas planejam crescer expandindo para novos mercados, exigindo novos líderes com competências diferenciadas. As

empresas brasileiras esperam que os executivos ajudem a desenvolver talentos com estas novas habilidades, mas devido à urgência, focam na busca de talentos no mercado em vez de investir na formação interna. No entanto, as empresas no Brasil indicam que, com o tempo, elas têm mais chance de enfatizar mais o desenvolvimento de liderança, aprendizado de colaboradores e gestão de sucessão de forma a sustentar esta arrancada.

Canadá — Enfatizando a eficiência

As empresas no Canadá estão mais propensas a estimular a melhoria na eficiência das operações. Seus executivos devem, em primeiro lugar, ser direcionados para alcançar resultados e, em segundo lugar, ser visionários. Como operações eficientes frequentemente exigem uma força de trabalho altamente experiente, com profundo conhecimento em métodos de organização, as empresas canadenses enfatizam o desenvolvimento de carreira no longo prazo e o avanço através de especializações nas carreiras claramente definidas, de modo a dar suporte a esta estratégia.

Europa — Ênfase contínua na redução de custos e geração de valor

As empresas europeias enfatizam as reduções estratégicas de custo, mas também estão mudando sua estratégia competitiva para focar na inovação e no atendimento ao cliente. Dada a importância da redução de custos entre as empresas europeias, gerenciar a cadeia de suprimento de talentos é muito importante para seu sucesso.

Tabela 15. Condições econômicas e de negócios fazem com que empresas em diferentes regiões enfatizem diferentes estratégias de negócios, de gestão de talento e competências executivas

Análises globais

	Estratégias de negócios*	Competências executivas**	Prioridades nas estratégias de gestão de talentos***
	<ul style="list-style-type: none"> • Foco principal no crescimento • Afastar-se da estratégia de competição baseada na imagem ou reputação • Adotar estratégia de competição através do desenvolvimento de produtos e serviços inovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos resultados • Visão estratégica • Liderança em processos de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir disponibilidade de talentos em funções-chave • Aumentar o investimento no desenvolvimento interno de talentos • Criar maior rodízio e oportunidades de desenvolvimento para os talentos

Variação regional das análises globais

	Estratégias de negócios	Competências executivas	Prioridades nas estratégias de gestão de talentos
Ásia	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento através da expansão de produtos e mercados • Competir desenvolvendo produtos e serviços inovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade e inovação • Conhecimento do negócio • Desenvolvimento de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o investimento em aquisição de novos talentos
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de receita através de expansão de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a próxima geração de líderes com novas competências • Aquisição de novos talentos • Menor ênfase em investimento nas fontes internas e buscando no mercado talentos existentes
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> • Menos focado no crescimento do que outras regiões, dando mais ênfase à eficiência das operações 	<ul style="list-style-type: none"> • As mesmas que o global 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor ênfase na aquisição de novos talentos
EUA	<ul style="list-style-type: none"> • Suplementar o crescimento com fusões e aquisições • Competir desenvolvendo produtos e serviços inovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase em garantir prontidão de talentos-chave
Europa	<ul style="list-style-type: none"> • Maior foco na redução de custos para suplementar o crescimento • Competir desenvolvendo produtos e serviços inovadores e melhorando o atendimento ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do negócio • Inspiração e motivação de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar oportunidade interna de rodízio para desenvolvimento, sem aumentar custos

*As estratégias de negócios representam a estratégia da empresa e os fatores diferenciadores com que a empresa tem tradicionalmente competido ou espera competir.

**Competências executivas são as mais frequentemente selecionadas como necessárias para que os executivos sejam eficientes.

***As prioridades nas estratégias de gestão de talentos são baseadas na porcentagem de empresas que indicaram esta área como uma das três maiores prioridades estratégicas da empresa.

Embora estejam menos propensas a aumentar o investimento em recursos internos, elas ainda precisam criar movimentos de carreira e rodízio para desenvolver líderes que conheçam o negócio. As empresas europeias também esperam que seus executivos inspirem e motivem colaboradores — talvez como forma de incentivar a inovação e o atendimento ao cliente.

EUA — Crescimento através de inovação, fusões e aquisições

As empresas nos EUA planejam crescer, mas elas têm mais chance de conseguir isso através de fusões e aquisições (M&A) do que empresas em outras regiões.

As fusões bem sucedidas exigem que seus executivos tenham conhecimento profundo e experiência no seu negócio. Nos EUA, garantir a prontidão de talentos-chave é prioridade número um na de gestão de talentos. As empresas estão enfatizando o desenvolvimento da liderança, planos de carreira e gestão de sucessão, mas não fazem isso criando movimento ou rodízio de talentos. Isto pode ser um reflexo de que desenvolver um conhecimento técnico profundo ao invés de uma experiência mais ampla seja de importância relativa em empresas nos EUA.

Além de implementar as estratégias de gestão de talentos corretas e determinar as prioridades certas, é essencial para as empresas fazer com que seus programas sejam eficientes. A eficiência é normalmente uma função de esforço — ênfase e investimento — e coerência ou alinhamento.

Promovendo uma gestão de talentos eficiente através da ênfase e consistência

Embora muitas empresas tenham aumentado a ênfase na gestão de talentos nos últimos três anos, elas reconhecem que ainda precisam melhorar seus programas nesta área.

Mesmo aqueles programas de gestão de talentos que são considerados mais eficientes – especificamente, o treinamento e desenvolvimento de colaboradores e a gestão de desempenho – são classificados como muito eficientes por menos de 30% das empresas. As empresas relatam maior efetividade em um aspecto em particular da gestão de talentos quando deram maior ênfase àquela área.

Globalmente falando, as empresas provavelmente darão maior ênfase a três áreas nos próximos três anos: liderança, planejamento de sucessão e plano de carreira. De acordo com as condições econômicas, as habilidades e competências que os líderes demandam têm mudado, refletindo os novos comportamentos que são necessários às empresas para competir com sucesso. Para atender a esta necessidade, as empresas estão investindo em programas de desenvolvimento de lideranças que enfatizem novas competências executivas quanto à criação de uma visão estratégica, mudando as habilidades da liderança para implementar estas novas estratégias e mantendo o foco nos resultados para fazê-las acontecer.

As empresas também estão trabalhando para desenvolver novas ferramentas de avaliação de liderança em relação a aquelas competências executivas. Tais ferramentas serão usadas para avaliar as competências da nova liderança e para identificar as necessidades de desenvolvimento de líderes que, em alguns casos, são requisitados a dar um salto significativo no desempenho do seu papel para atender as necessidades da empresa.

As empresas e os colaboradores reconhecem a importância do plano de carreira e gestão de sucessão, mas as empresas são menos eficientes nestas áreas. Uma gestão de sucessão eficiente é uma ferramenta para reduzir riscos de capital humano e é vital para preparar líderes para dar saltos significativos conforme eles sobem na hierarquia. Planejar e desenvolver planos de carreira ajuda as empresas a direcionar o desenvolvimento dos colaboradores para aquelas áreas que irão prepará-los para oportunidades de crescimento e adquirir capacidades mais profundas.

Juntos, planos de carreira, planejamento e gestão de sucessão ajudam a garantir que a empresa continue a desenvolver colaboradores de talento e com habilidades-chave necessárias para seu sucesso.

Tabela 16. Empresas que aumentam sua ênfase em alguns aspectos da gestão de talentos têm mais chance de considerá-los mais eficientes

	% de aumento na ênfase nos últimos três anos*	Todas	% eficiência **		
			Ênfase da empresa nos últimos três anos		
			Aumentou	Diminuiu	Proporção
Gestão de desempenho	54%	28%	31%	17%	1,8
Desenvolvimento de liderança	54%	24%	35%	2%	17,5
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	48%	29%	38%	9%	4,2
Avaliação de liderança	47%	23%	33%	6%	5,5
Gestão de sucessão	46%	17%	24%	3%	8,0
Coaching e mentoring	45%	15%	22%	3%	7,3
Modelos de competência e arquitetura	43%	16%	24%	4%	6,0
Planejamento de carreira	42%	10%	15%	0%	s.o.
Desempenho do gestor	41%	16%	25%	0%	s.o.
Identificação de cargos-chave	39%	21%	32%	4%	8,0
Integração/indução em novos cargos	38%	17%	28%	7%	4,0
Movimento/rodízio de talentos	34%	12%	23%	3%	7,7
Planejamento da força de trabalho	33%	14%	25%	8%	3,1
Eficácia e desenvolvimento da equipe	29%	14%	26%	5%	5,2

* Porcentagem de empresas que indicaram ter dado maior ênfase a esta área de gestão de talentos nos últimos três anos.

** Porcentagem de respondentes que indicaram que suas empresas enfatizaram mais ou menos esta área de gestão de talentos nos últimos três anos e que classificaram sua empresa como muito eficiente nesta área. A proporção significa a diferença em eficácia entre as empresas que colocaram mais ou menos ênfase nesta área.

Consistência global

Hoje em dia, as empresas globais buscam cada vez mais o equilíbrio entre a necessidade de variação nas práticas locais de gestão de talentos e recompensas e os benefícios de uma consistência global. Os indicadores-chave do negócio por trás da decisão de estabelecer consistência global nos programas de gestão de talentos e recompensas são:

- **Alinhamento.** Competir globalmente requer o desdobramento dos indicadores vitais do negócio para a proposta de valor e estratégia de recompensa e, em última análise, para o desenho dos programas de gestão de talentos e recompensas.
- **Governança.** A regulamentação e complexidade cada vez maiores exigem que as empresas melhorem seu gerenciamento de risco, sua capacidade de decisão e capacidade de compartilhar conhecimentos.
- **Gestão de custos.** A globalização, competição e condições econômicas estão pressionando as margens, aumentando a necessidade de gerenciar custos com capital humano.
- **Eficiência.** Programas globalmente consistentes são mais fáceis de administrar, facilitam relatórios e análises rápidas e precisas, e permitem que as empresas alavanquem investimentos em tecnologia.
- **Qualidade.** A escala global permite o desenvolvimento de centros de gestão de talentos e recompensas de excelência.
- **Movimento de carreira.** Desenvolver uma força de trabalho global ajuda a trazer as pessoas certas, para os lugares certos, na hora certa.
- **Complexidade.** Gerenciar os colaboradores de uma empresa global exige uma infraestrutura mais sofisticada (por exemplo, tecnologia).

Tornando-se globalmente consistente – por onde começar

Empresas multinacionais desenvolvem programas mais consistentes para gestão de altos executivos, especialmente nas áreas de gestão de desempenho, planejamento de sucessão, desenvolvimento de liderança e programas de incentivo. Estas empresas também têm programas globais de gestão de desempenho e de incentivos de curto prazo para outros colaboradores, mas não têm programas de gestão de sucessão. Em vez disso, elas desenvolvem modelos de competência, de estrutura ou avaliação de cargos e programas de salário base globalmente consistentes. Estes programas são fundamentais, capacitando as empresas a desenvolverem uma consistência global em outras áreas de gestão de talentos e recompensas.

Tabela 17. O padrão de consistência global varia de acordo com o nível do cargo

	Empresas globais*	
	Alta gerência	Outros colaboradores
Incentivos de longo prazo	84%	50%
Gestão de desempenho	76%	70%
Gestão de sucessão	75%	38%
Incentivos de curto prazo	72%	61%
Desenvolvimento de liderança	69%	42%
Modelos de competência/arquitetura	66%	59%
Estruturação e avaliação de cargos	66%	58%
Salário base	61%	56%
Planejamento da força de trabalho	58%	47%
Planejamento de carreira	57%	42%

*Porcentagem de empresas onde este programa existe em dois ou mais países, o que indica se o desenho do programa é globalmente consistente

Estrutura e avaliação de cargos em toda a empresa

Quase 70% das empresas dizem ter um único programa de estruturação de cargos para toda a empresa. Entre aquelas que não têm, a maioria planeja implementar um programa como esse nos próximos dois anos. Devido às recentes mudanças nas empresas, mais de um terço daquelas que têm um programa consistente de estruturação de cargos planeja revisá-lo este ano, principalmente por razões de gestão de talentos. Empresas com programas de estruturação de cargos bem desenvolvidos são mais consistentes em outras áreas também. Há uma forte conexão entre estruturação consistente de cargos globalmente e planos de carreira, a forma como o trabalho é feito, como o trabalho é avaliado e como os colaboradores são remunerados (Tabela 18).

Embora as empresas classifiquem seus programas de gestão de talentos como de baixa eficácia, as empresas com programas consistentes globalmente são mais eficazes.

Há uma forte relação entre consistência global e a eficácia no rodízio de talentos, crescimento e desenvolvimento de carreiras. Quando as empresas

têm um sistema globalmente consistente para estruturação de cargos, isto as proporciona uma estrutura e um ponto de partida para um maior alinhamento e integração dos programas de gestão de talentos em geral, levando a uma melhoria de sua eficácia (Tabela 19).

As empresas necessitam desenvolver uma estratégia de gestão de talentos e recompensas que seja ágil o suficiente para dar suporte a um crescimento robusto, mas que seja sustentável e flexível em uma recessão. Alguns programas – tais como de aumento de salário e orçamentos para treinamento – são flexíveis, e as empresas podem prontamente ajustar seus gastos baseadas nas condições econômicas e de negócios.

Outros programas são menos flexíveis: as empresas provavelmente não reverterão as tendências no aumento do custo do plano de saúde ou modificarão suas contribuições para aposentadoria, e estas são influenciadas por novas contratações e desligamentos (Tabela 20).

Tabela 18. Programas de nivelamento de cargos ou de avaliação de cargos aumentam as chances de consistência em outros programas globais

	Possui plano de cargos amplo e global		Não têm plano de cargos amplo e global	
	Alta gerência	Outros colaboradores	Alta gerência	Outros colaboradores
Incentivos de longo prazo	93%	58%	73%	43%
Gestão de desempenho	93%	93%	60%	52%
Gestão de sucessão	88%	53%	71%	28%
Incentivos de curto prazo	88%	79%	61%	51%
Modelos de competência	88%	88%	48%	38%
Desenvolvimento de liderança	86%	60%	58%	24%
Salário base	84%	83%	46%	43%
Descrição de cargos	78%	80%	25%	19%
Planejamento da força de trabalho	78%	78%	39%	26%
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	75%	77%	38%	33%
Planejamento de carreira	75%	68%	32%	26%
Recrutamento e seleção	74%	78%	36%	33%
Programas de reconhecimento	59%	74%	24%	32%
Remuneração de vendas	49%	71%	24%	35%

* Porcentagem de empresas que têm/não têm um programa globalmente consistente de estruturação e avaliação de cargos para os colaboradores que não sejam da alta gerência e que informam que seus outros programas são consistentes globalmente para a alta gerência/outros colaboradores.

Tabela 19. A consistência global auxilia as empresas a se tornarem mais eficazes em seus programas

Programa	Possui plano de cargos amplo e globalmente consistente*	Não possui plano de cargos amplo e globalmente consistente*	Diferença
Avaliação de liderança	34%	15%	19%
Desenvolvimento de liderança	31%	18%	13%
Modelos de competência	23%	9%	14%
Treinamento e desenvolvimento	36%	21%	15%
Planejamento da força de trabalho	20%	11%	9%
Movimento/rodízio de talentos	18%	10%	8%
Identificação de cargos-chave	30%	16%	14%
Gestão de desempenho	37%	25%	12%

*Os números representam a porcentagem de respondentes que consideram seu programa como sendo bom ou muito efetivo.

“As empresas que antecipam volatilidade na economia e no mercado de trabalho devem desenvolver e comunicar uma proposta de valor que seja eficiente em qualquer ambiente econômico”



Implicações do cenário atual na gestão de talentos e recompensas

As empresas precisam focar em questões básicas, naqueles elementos da proposta de valor que sejam atraentes para todos os segmentos de colaboradores, incluindo:

- Salário base competitivo
- Trabalho desafiador
- Oportunidades de crescimento na carreira
- Local de trabalho conveniente
- Férias ou tempo de folga remunerados

As empresas precisam ser competitivas nestas áreas para atrair, reter e engajar os colaboradores. Conforme as condições do mercado melhoram, as empresas necessitam utilizar recursos mais eficientes para aumentar o retorno dos investimentos na gestão de talentos e recompensas. As empresas podem se tornar mais eficientes com programas de gestão de talentos e recompensas ao:

- **Formalizar e comunicar uma proposta de valor sustentável.** As empresas que antecipam

volatilidade na economia e no mercado de trabalho devem desenvolver e comunicar uma proposta de valor ao colaborador que seja eficiente em qualquer ambiente econômico. A proposta de valor deve ser sustentável em relação ao investimento da empresa nos programas de gestão de talentos e recompensas e abordar os elementos do acordo implícito de trabalho que são mais importantes para os colaboradores. As empresas que desenvolvem uma proposta de valor eficaz e a comunicam bem, são mais bem sucedidas. O processo dá clareza ao que os colaboradores valorizam, ao invés de tentar ser tudo para todas as pessoas. As empresas precisam definir suas metas, focar nos colaboradores de alto desempenho, com habilidades essenciais e com alto potencial, desenhar e entregar algo que seja importante para eles. Descartar o que não importa e o que não têm um retorno (ROI) atraente.

Tabela 20. Salário, bônus e orçamentos para treinamentos são os programas com maior probabilidade de sofrer modificação, caso as condições econômicas ou de negócios mudem substancialmente em qualquer direção

Nos próximos 12 meses, quais são as ações mais prováveis que sua empresa irá tomar...

se tiver que cortar custos?		se tiver verbas adicionais para gastar com pessoas?	
Programa	Top 3	Programa	Top 3
Reduzir os aumentos salariais	78%	Aumentar orçamento de salários	69%
Reduzir orçamentos para programas de treinamento e desenvolvimento	54%	Contratar mais pessoas	54%
Reduzir ou eliminar bônus	57%	Aumentar oportunidades de bônus	49%
Demitir colaboradores	41%	Aumentar orçamentos para programas de treinamento e desenvolvimento	55%
Aumentar a participação dos colaboradores nos custos do plano de saúde	18%	Aumentar o investimento em melhores instalações para os colaboradores	27%
Reduzir a carga horária, por exemplo, mais tempo livre, menos dias na semana	13%	Aumentar a elegibilidade ao bônus	14%
Reduzir contribuições para programas de aposentadoria	8%	Aumentar contribuições para programas de aposentadoria	7%
Reduzir número de dias de folga remunerados ou férias	6%	Reduzir pagamentos feitos pelos colaboradores ao plano de saúde	4%
		Aumentar número de dias de folga remunerados ou férias	2%

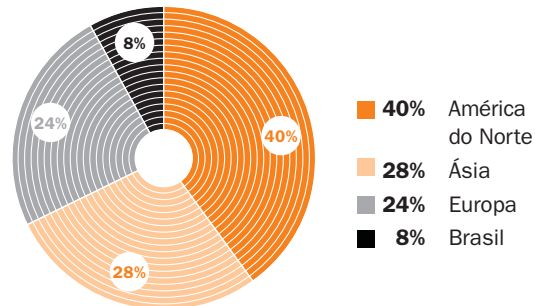
- **Desenvolver consistência global para um mesmo programa entre regiões e níveis.** As empresas estão se tornando globalmente mais consistentes na forma como elas desenvolvem e gerenciam seus programas de talentos e recompensas. Fazendo isto, elas estão descobrindo que podem ter mais sucesso na eficácia geral destes programas.
- **Desenvolver consistência entre programas de gestão de talentos e recompensas através de uma estrutura de gestão integrada.** Programas de estruturação de cargos criam uma plataforma integrada para gerenciar talentos e recompensas. Por exemplo, criar oportunidades de crescimento na carreira através da frequente rotatividade de cargo, de forma a ajudar seus colaboradores a se desenvolverem, é eficiente quando os colaboradores e gestores juntos têm uma visão clara sobre seus planos de carreira e estruturação de cargos neste processo.
- **Diferenciar recompensas baseadas no desempenho do colaborador.** A maioria das empresas diferencia aumentos por mérito e pagamentos de bônus. Mas empresas de baixo desempenho financeiro precisam garantir que seus colaboradores de alto desempenho recebam uma remuneração mais alta, mesmo que isto signifique que colaboradores de desempenho médio não recebam bônus.
- **Escolher soluções que sejam corretas para a empresa em seu cenário de negócios.** Não existem milagres, mas as empresas estão colhendo bons resultados em questões nas quais focaram seus esforços. As empresas que deram mais ênfase aos aspectos de gestão de talentos e recompensas nos últimos três anos reportaram maior eficácia nestas áreas. As empresas necessitam aumentar a ênfase em áreas que suportam o sucesso do negócio e nas suas estratégias de gestão de talentos.



Sobre a pesquisa

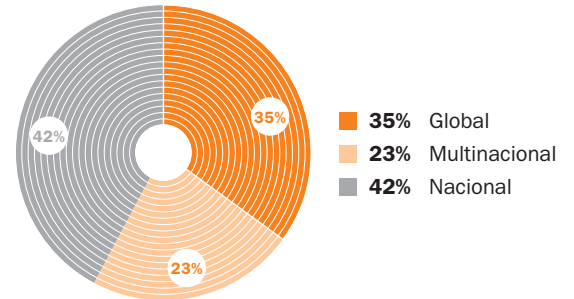
Em maio e junho de 2010, a Towers Watson conduziu uma pesquisa com 1.176 profissionais de recursos humanos com responsabilidades na área de remuneração e benefícios ou em gestão de talentos. Estes participantes responderam o questionário da pesquisa que abrange tópicos como informações gerais sobre negócios e estratégias, desenho e governança dos programas de recompensas, gestão de custos e recompensas, engajamento de colaboradores, proposta de valor ao colaborador, atração, retenção e gestão de talentos. Os respondentes da pesquisa vieram de uma ampla amostra geográfica:

Distribuição das empresas por região



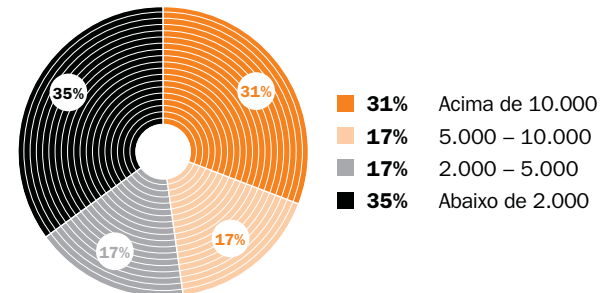
Distribuição das empresas por tipo

Os respondentes eram predominantemente (58%) empresas multinacionais ou globais, com 42% de empresas nacionais.



Distribuição das empresas por porte

As empresas participantes tinham diferentes portes, variando de menos de 2.000 até mais do que 20.000 colaboradores:



Os entrevistados pertencem a diferentes segmentos:

Distribuição de entrevistados por indústria

Indústria	Número	% do total
Manufatura	163	14%
Serviços Financeiros – excluindo Seguros	150	13%
Alta Tecnologia	124	11%
Serviços Financeiros – Seguros	91	8%
Serviços Profissionais e Negócios	90	8%
Comunicações	58	5%
Saúde – excluindo Farmacêutico	56	5%
Varejo	52	4%
Alimentos e Bebidas	51	4%
Saúde – Farmacêutico	51	4%
Energia	50	4%
Construção e Imobiliário	42	4%
Automóveis e Equipamento de Transporte	40	3%
Transporte	35	3%
Atacado	30	3%
Recursos Naturais	22	2%
Utilidades Públicas	18	2%
Turismo e Lazer	14	1%
Espaço Aéreo e Defesa	13	1%
Educação	13	1%
Governo	10	1%
Entidades sem fins lucrativos	3	0%

Termos utilizados

- **Empresas de alto desempenho:** este relatório diferencia empresas de alto e baixo desempenho financeiro baseado nas respostas que estas empresas deram à questão “Quão bom foi o desempenho financeiro de sua empresa comparada com outras empresas no seu ramo durante o ano passado?” Foram dadas cinco escolhas aos entrevistados, variando de “substancialmente abaixo de nossos pares” até “substancialmente acima de nossos pares”. As empresas que se identificaram como “substancialmente acima de nossos pares” são empresas de alto desempenho, enquanto aquelas que disseram que seu desempenho havia sido “um pouco acima de nossos pares” ou “aproximadamente o mesmo que nossos pares” foram consideradas de desempenho médio. As empresas que disseram que seu desempenho havia sido inferior ao de seus pares foram caracterizadas com empresas de baixo desempenho.
- **Colaboradores com habilidades essenciais:** são aqueles que possuem as habilidades que a empresa mais necessita para competir efetivamente.
- **Colaboradores de alto desempenho:** são aqueles cujo desempenho foi classificado como “muito acima das expectativas” (isto é, entre os 10% melhores) por seus

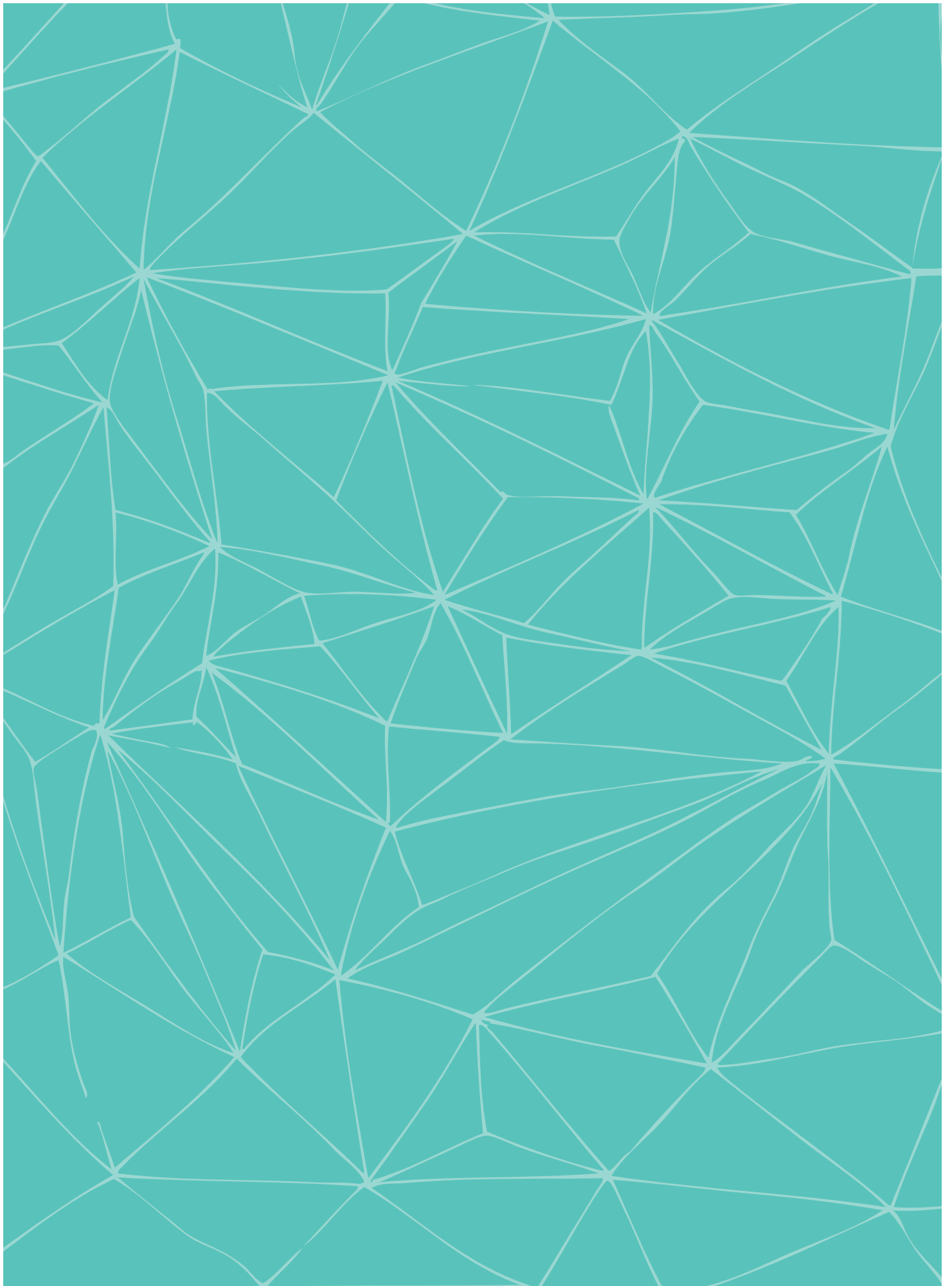
superiores em suas avaliações de desempenho mais recentes.

- **Proposta de valor para o colaborador:** articula uma variedade de programas, práticas e experiências de trabalho que moldam as atitudes do colaborador e seu comportamento no local de trabalho. A intenção da proposta de valor é definir uma experiência de trabalho que una os colaboradores em prol da marca da empresa, sua missão e valores. A proposta de valor captura as visões do empregador assim como as do colaborador.
- **Empresas globais:** empresas globais são empresas que têm operações consideráveis (maioria das funções representadas) em três ou mais continentes.
- **Empresas multinacionais:** empresas multinacionais são empresas que têm operações multifuncionais em uma região inteira, ou em vários países, ou em continentes diferentes.
- **Empresas nacionais:** empresas nacionais são empresas que têm a maioria de suas operações no seu país de origem. Elas suprem principalmente o mercado interno e podem ter operações de pequeno porte com uma ou mais funções representadas em outros países.

Sobre a WorldatWork®

Associação de Recompensa Total

A WorldatWork (www.worldatwork.org) é uma associação global de recursos humanos com foco em remuneração, benefícios, vida no trabalho e recompensa total integrada para atrair, motivar e reter talentos-chave. Fundada em 1955, a WorldatWork fornece treinamento, certificação, pesquisa, conferências a uma rede de quase 30.000 membros em mais de 100 países. Possui escritórios em Scottsdale, Arizona e em Washington, D.C.



Sobre a Towers Watson

A Towers Watson (NYSE, NASDAQ: TW) é uma empresa global, líder em serviços profissionais, que auxilia as organizações a melhorar seu desempenho através do gerenciamento efetivo de pessoas, riscos e finanças. Com 14.000 colaboradores em diversos países do mundo, oferecemos soluções nas áreas de benefícios para empregados, gerenciamento de talentos, recompensas, e gerenciamento de risco e capital. Visite nosso site: www.towerswatson.com

Originalmente publicado pela Towers Perrin.
Copyright © 2010. Todos os direitos reservados.
NA-2010-18642

towerswatson.com

TOWERS WATSON 