

# Efeitos da Economia sobre os Programas de RH

Pesquisa conduzida com 380 participantes

Pesquisa América Latina — Novembro 2009

Publicado originalmente pela Watson Wyatt Worldwide



## Sobre a Pesquisa

Com os comentários sobre indícios do fim da crise econômica anunciado por diversas organizações e países, a Watson Wyatt realizou a terceira edição da pesquisa sobre como as empresas ajustaram e estão ajustando os seus programas de RH (recrutamento e seleção, remuneração, benefícios, aumentos salariais, etc.). A edição anterior contou com 441 respondentes e nesta edição tivemos a participação de 380 Executivos de Recursos Humanos de diferentes setores, atuando em diversos países da região Latinoamericana.

## Introdução

Devido às turbulências sofridas pela economia global, muitas empresas estiveram buscando respostas às perguntas e pressões que estão sofrendo. Algumas delas já foram respondidas, contudo muitas delas ainda existem incertezas sobre as respostas, em especial quanto ao impacto futuro das ações tomadas.

Certamente sua empresa já lhe questionou qual sua percepção frente a este cenário, e também como as empresas estão reagindo frente aos rumores do fim da crise anunciada pelos veículos de comunicação.

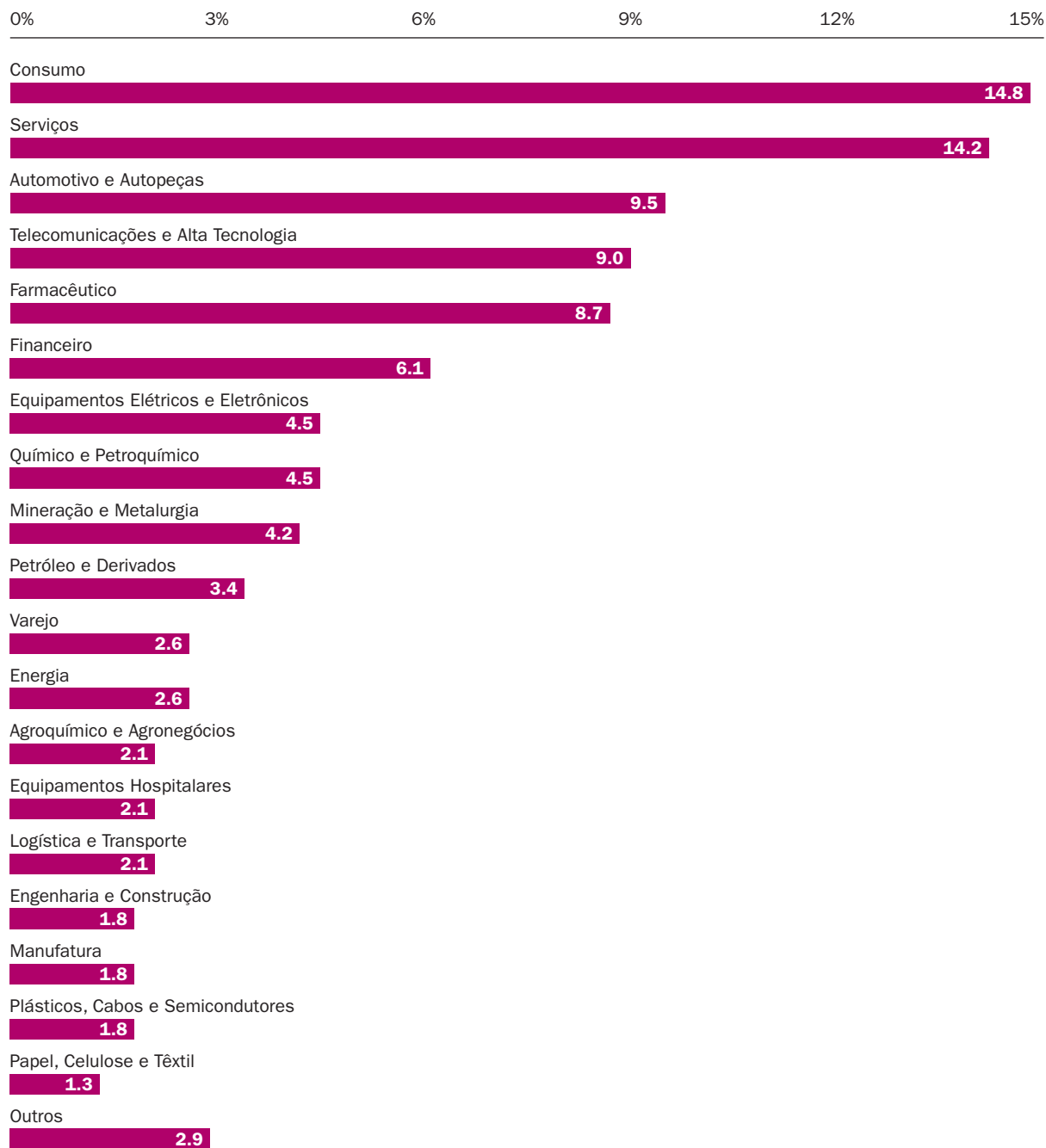
Neste relatório você poderá verificar que muitas empresas efetuaram ações específicas, como desenvolver planos de contingência, reduzir o orçamento para aumentos salariais, congelar novas contratações e reestruturar a empresa. Além disso, este relatório também apresenta quais das ações tomadas as empresas pensam em manter ou quando pretendem revertê-las em decorrência da retomada econômica.

Esperamos que esta 3ª edição da pesquisa possa lhe ajudar a responder algumas questões e também apresente perspectivas para 2010.

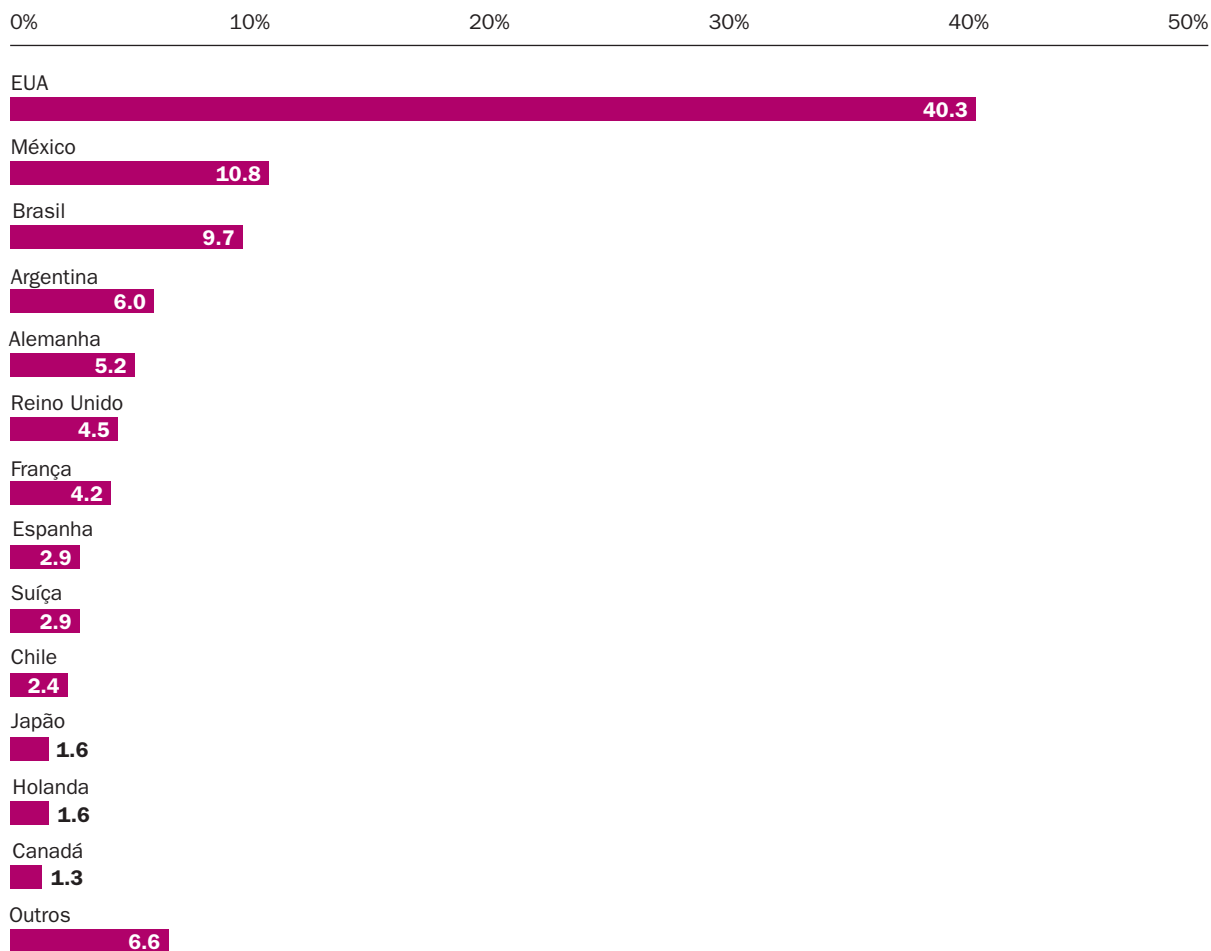
## Perfil das empresas participantes

Esta pesquisa envolve empresas de diferentes portes, ramos de atividade e origem de capital. 50% consideram-se empresas Globais enquanto o restante se divide entre Nacionais e Internacionais.

**Gráfico 1. Setores de Indústria**



## Gráfico 2. Origem de Capital

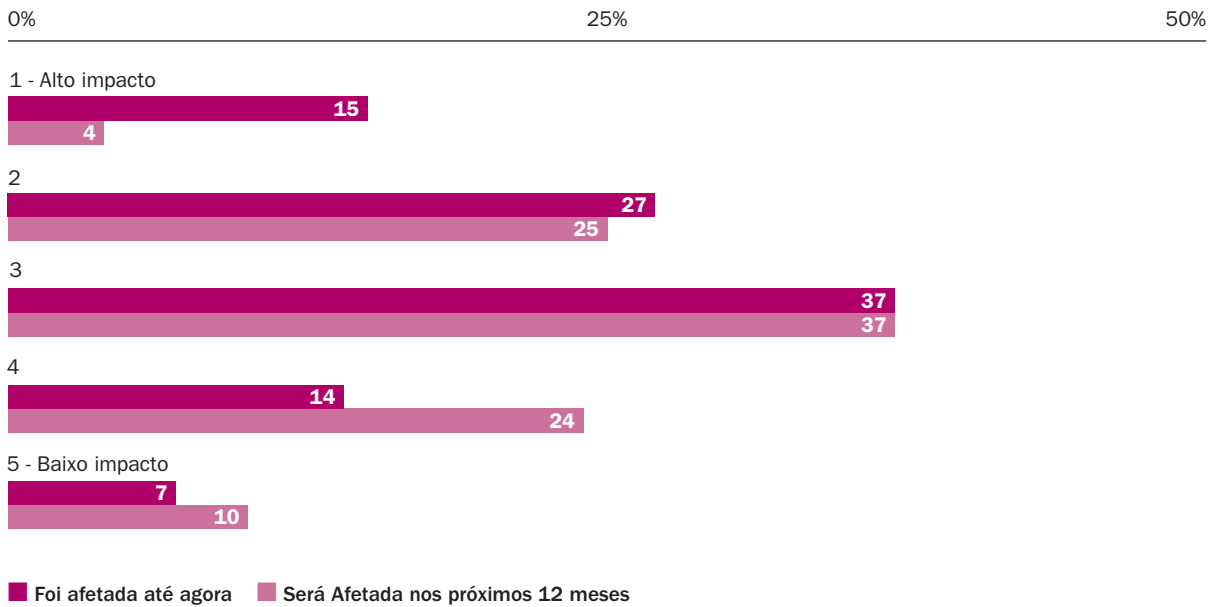


## Impacto em razão da crise econômica

Aproximadamente 42% dos participantes pesquisados entendem que a empresa foi altamente afetada e 29% acreditam que ainda sofrerão impactos como consequência da crise econômica mundial. Enquanto que 21% entendem que sofreram um baixo impacto até o momento e 34% que não sofrerão grandes impactos nos próximos 12 meses.

Esses números são mais otimistas comparados à pesquisa anterior, quando 37% acreditavam que ainda sofreriam alto impacto e apenas 22% baixo impacto.

**Gráfico 3. Face ao cenário econômico que se apresentou, sua empresa entende que:**

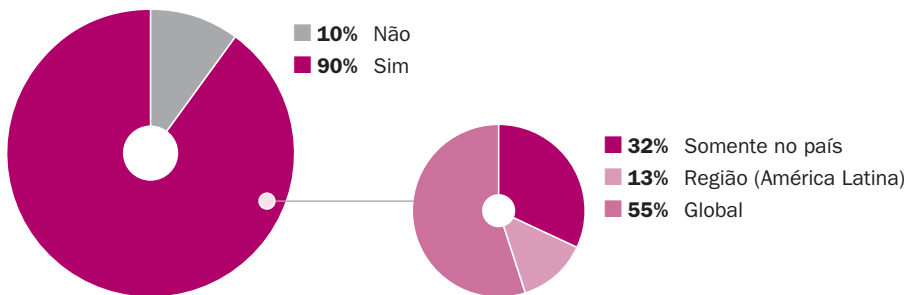


## Implementação de ações

Dos participantes pesquisados, 90% informaram que algumas ações foram implementadas em reação à crise econômica. Dentre eles: 55% seguiram uma decisão global, enquanto 32% adotaram ações locais (país) e 13% em toda a região (América Latina).

Dentre os principais motivos para estas ações, estão a redução do orçamento e custos (64%), prevenção frente ao cenário e instabilidade do mercado (49%) e queda no volume de vendas (48%).

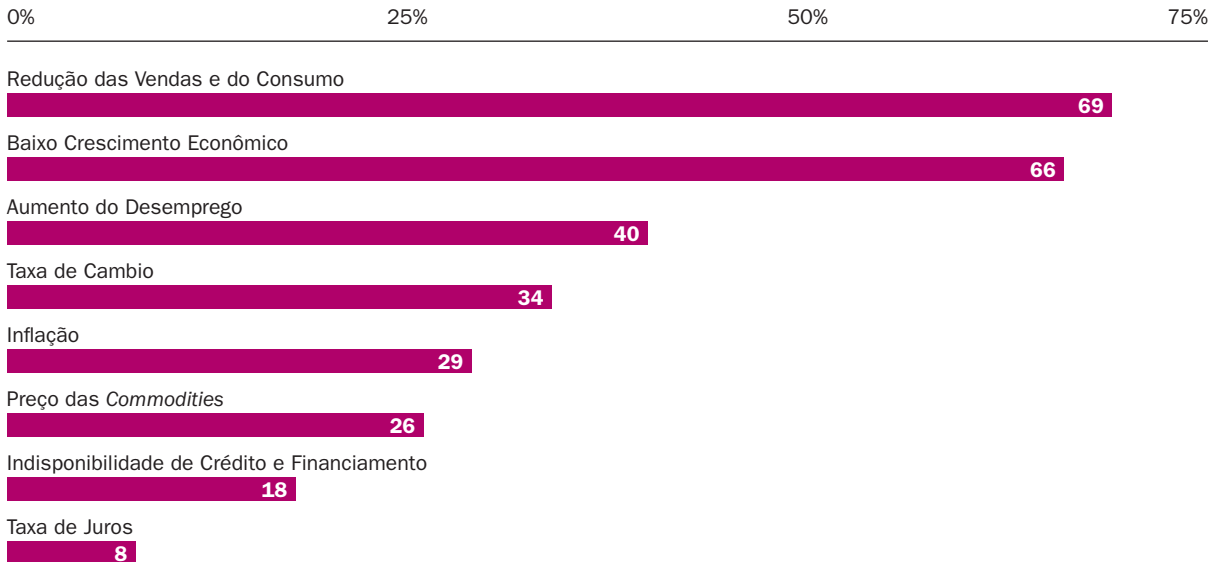
**Gráfico 4. Ações foram implementadas em sua empresa devido à crise econômica? Se a resposta for positiva, onde foi a tomada de decisão?**



## Aspectos que mais preocupam

Dos participantes pesquisados, 69% informaram que a redução das vendas e do consumo é o aspecto que mais os preocupam em relação à crise. O baixo crescimento da economia e o aumento do desemprego foram mencionados por 66% e 40% dos respondentes, respectivamente.

**Gráfico 5. Quais são os aspectos que mais preocupam em relação à crise?**

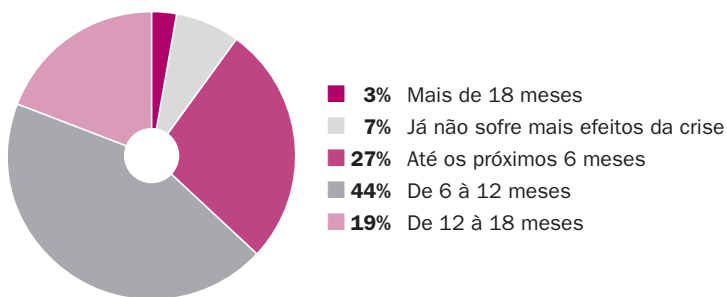


## Efeitos da crise

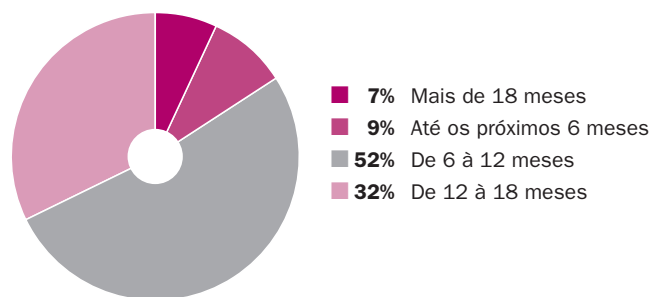
As respostas obtidas nesta edição da pesquisa foram mais otimistas também quanto ao prolongamento da crise. Dos respondentes, 44% acreditam que os efeitos da crise se prolongarão de 6 a 12 meses (52% na anterior), 27% responderam que os efeitos devem durar menos de 6 meses (9% na anterior) e 19% acreditam que perdurará de 12 a 18 meses (32% anterior). Apenas 3% esperam efeitos por mais de 18 meses (7% na anterior) e 7% responderam que já não sofrem mais efeitos da crise, resposta que não havia sido sinalizada na edição anterior.

**Gráfico 6. Por quanto tempo você espera que se prolongarão os efeitos da crise em sua empresa?**

**Novembro 2009**



**Abril 2009**



## Ações em decorrência do cenário econômico

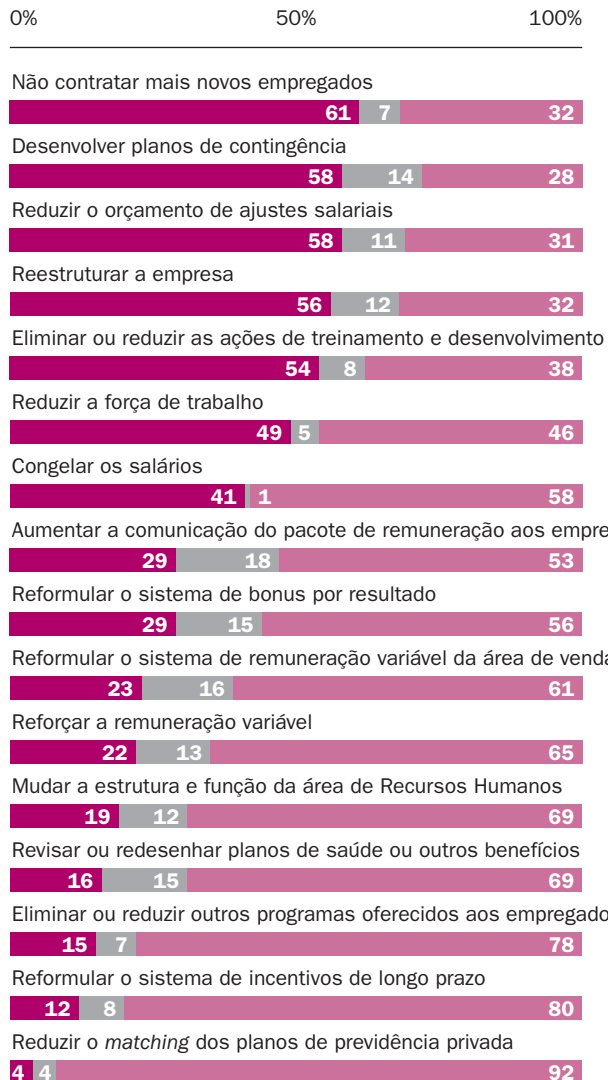
A principal ação efetivada pelos participantes da pesquisa foi a não contratação de novos empregados. Dentre as ações mais citadas por terem sido efetivadas e que ainda são esperadas para os próximos 12 meses estão desenvolver planos de contingência, reduzir o orçamento de ajustes salariais e reestruturar a empresa.

Em relação a pesquisa anterior, nota-se que muitas ações já foram tomadas e grande parte das mudanças foram realizadas.

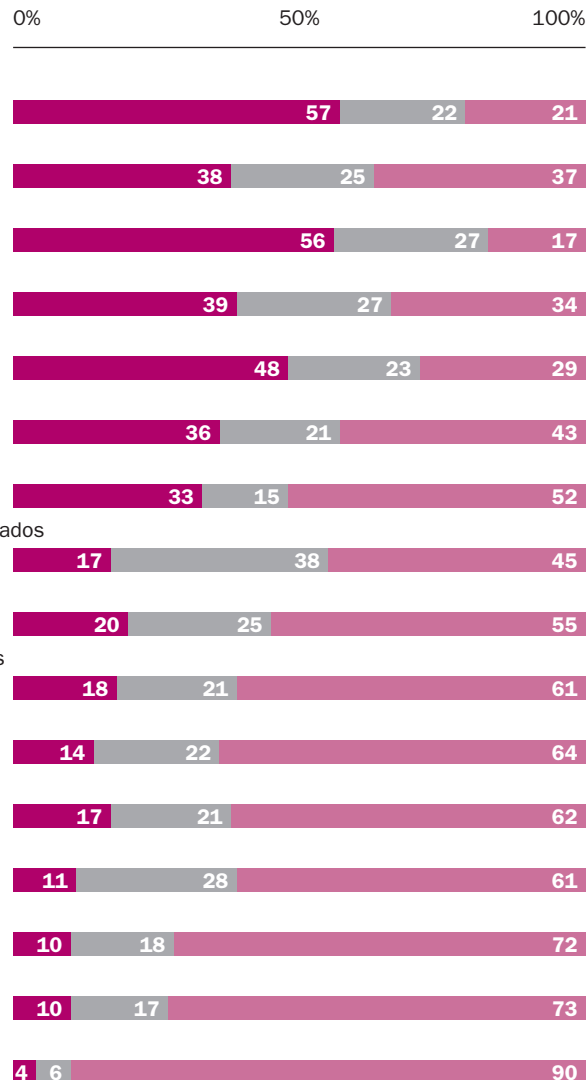
A redução da força de trabalho foi mais efetivada para funcionários administrativos e profissionais, enquanto os executivos sofreram maior efeito em relação ao congelamento de salários. Em relação aos planos de benefícios, foram em sua maioria a revisão da assistência médica ou *check-up* e a revisão dos prestadores de serviço e fornecedores. Já analisando a redução ou eliminação de outros programas oferecidos aos empregados estão os eventos recreativos, esportivos, culturais, sociais e festas de final de ano.

### Gráfico 7. Tomando os eventos recentes na economia e mercados financeiros, quais mudanças foram efetivadas em sua empresa?

#### Novembro 2009



#### Abril 2009

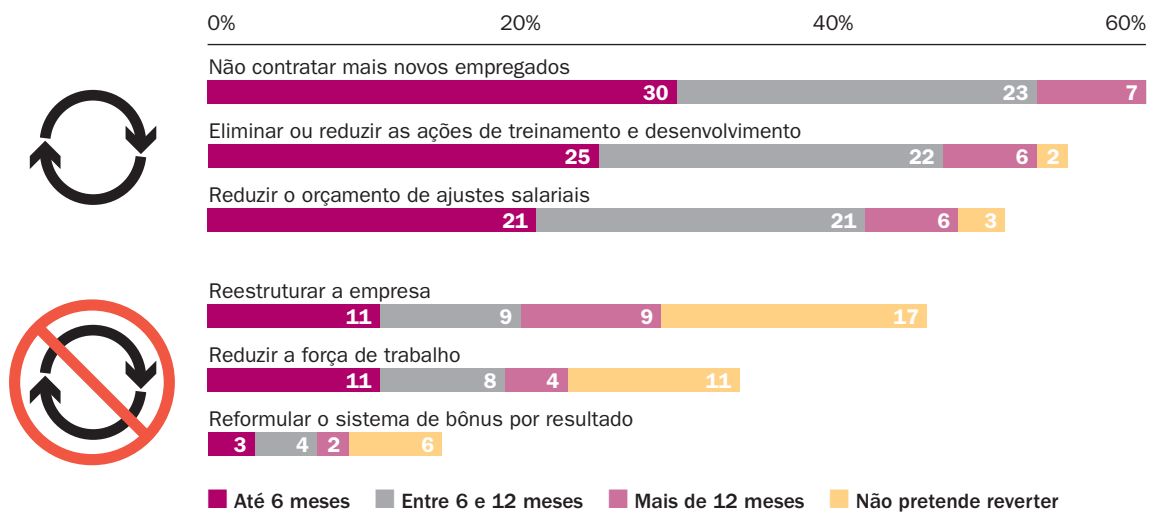


■ Efetivada ■ Esperado nos próximos 12 meses ■ Não efetivada

## Ações efetivadas que pretendem ser revertidas

Para as ações que foram efetivadas pelas empresas também foi perguntado até quando as empresas pretendiam reverter as ações ou se não pretendiam fazê-lo. A ação mais mencionada para ser revertida — por 60 empresas no total, sendo 30 até 6 meses, 23 entre 6 e 12 meses e 7 mais de 12 meses — foi a não contratação de novos empregados, seguida por eliminação ou redução das ações de treinamento e desenvolvimento (53 empresas) e redução do orçamento para ajustes salariais (48 empresas). Quando analisamos as principais ações que as empresas não pretendem reverter ao final da crise estão a reestruturação da empresa e a redução da força de trabalho, citadas por 17 e 11 empresas respectivamente.

**Gráfico 8. Se efetivada, quando pretende reverter?**



## Ações de comunicação interna

Dos participantes da pesquisa, 61% responderam que têm gerado ações de comunicação interna relacionadas à crise para todos os funcionários da organização. A maioria das mensagens passadas aos colaboradores comunicam as ações que a empresa está tomando frente à crise, medidas internas de redução de custo, impactos da crise no negócio e esclarecimento da atual situação do mercado.

## Oferta de mão-de-obra

Dos participantes, 55% consideram que a oferta de mão-de-obra no mercado aumentou, 39% consideram que não aumentou e apenas 6% consideram que não aumentou, porém aumentará nos próximos 12 meses – contra 19% que acreditavam na pesquisa anterior.

## Orçamento da área de Recursos Humanos

Com relação ao orçamento destinado à área de Recursos Humanos em 2009, 48% dos participantes responderam que o orçamento se manteve, 46% diminuiu e 6% aumentou, ambos com variação de até 10% na maioria. Para o orçamento de 2010, 64% responderam que irão manter, 18% pretendem diminuir e outros 18% aumentar, ambos também com variação de até 10% do orçamento na maioria.

Na primeira edição da pesquisa, realizada em novembro de 2008, 35% disseram que a empresa planejava diminuir o orçamento de RH para os 12 meses seguintes e em abril deste ano, caiu para 29%. Esse número vem diminuindo na mesma proporção para as empresas que pretendem aumentar o orçamento para o próximo ano, mostrando uma visão otimista das empresas para 2010.

**Gráfico 9. Em termos do orçamento da área de Recursos Humanos, o que sua empresa planeja?**

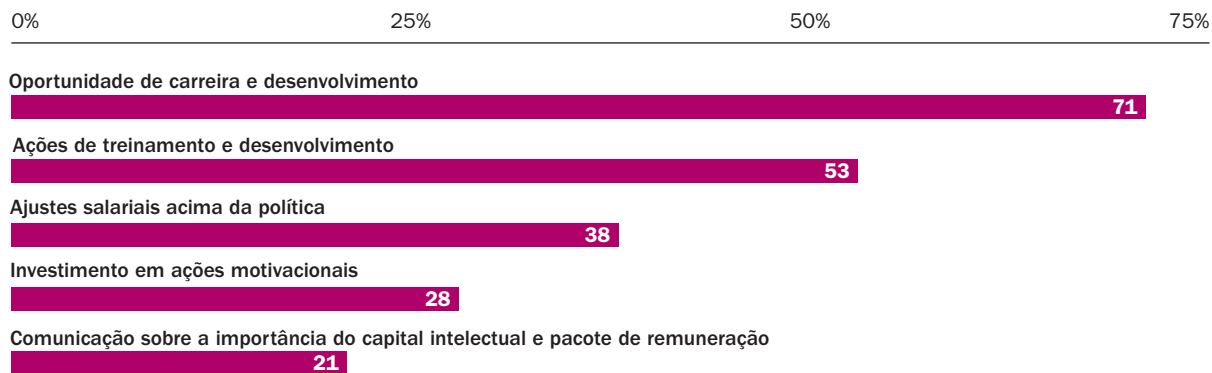
	Orçamento de 2009		Orçamento para 2010	
	Aumentou	Diminuiu	Aumentar	Diminuir
Participantes	6%	46%	18%	18%
Até 10%	59%	45%	64%	57%
Entre 10% e 30%	32%	38%	31%	33%
Mais de 30%	9%	17%	5%	10%

## Retenção de pessoas

Também foi perguntado sobre a retenção de pessoas e 46% dos participantes responderam que tomaram alguma medida. Apenas 35% haviam respondido que estavam tomando alguma ação específica na edição anterior desta pesquisa.

As principais medidas aplicadas em relação à retenção de talentos foram: maior oferta de oportunidades de carreira e desenvolvimento (71%); promover ações de treinamento e desenvolvimento (53%); e prover ajustes salariais acima da política (38%).

**Gráfico 10. Quais foram as medidas aplicadas em relação à retenção de pessoas?**



## Aumentos salariais

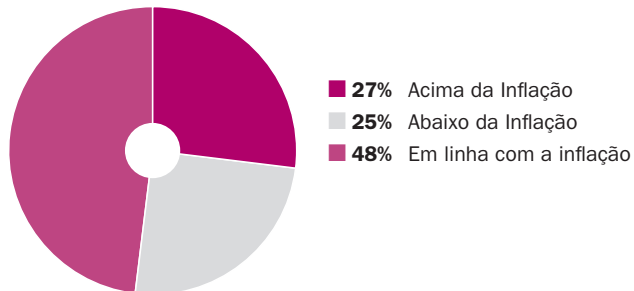
Dos pesquisados, 81% consideram que a crise afetou os aumentos salariais. Dos respondentes, 25% disseram que o aumento em 2010 será abaixo da inflação, 48% responderam que estará em linha com a inflação e 27% consideram aumentos acima da inflação – Na edição anterior apenas 10% esperavam aumentos acima da inflação.

Comparando os orçamentos originais previstos antes da crise com o aplicado durante a crise, temos uma redução média de 33% no orçamento, considerando acordos coletivos, mérito e outras formas de aumento salariais.

### Gráfico 11. Orçamento total para aumentos salariais (acordo coletivo + mérito + outros):

#### Aumentos Salariais 2009

	Geral + mérito + outros		
	Orçamento original (pré-crise)	Orçamento revisado (com crise)	Aumento médio aplicado (com crise)
Argentina	17.1%	13.2%	12.6%
Brasil	5.7%	4.2%	5.2%
Chile	5.4%	2.2%	2.1%
Colômbia	7.3%	4.5%	5.6%
México	5.0%	3.0%	2.2%



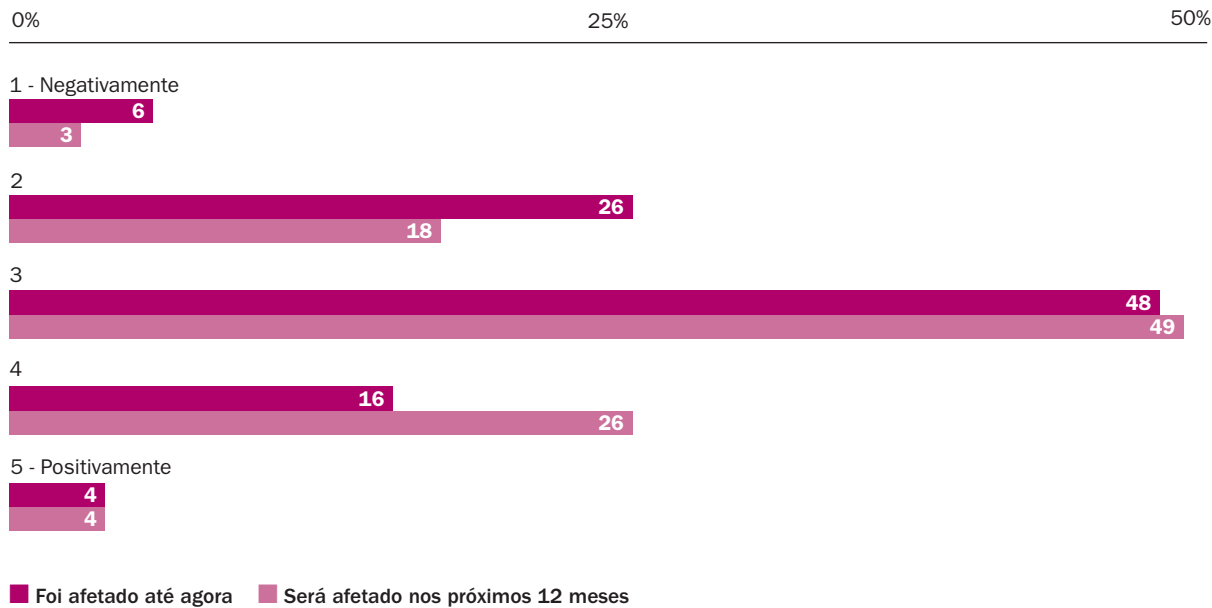
Aumentos Salariais 2010	Aumento total médio
Argentina	14.4%
Brasil	5.9%
Chile	4.0%
Colômbia	6.0%
México	3.7%

## Clima organizacional

Aproximadamente 32% dos entrevistados acreditam que o clima organizacional foi afetado até agora negativamente e 20% positivamente.

Em novembro de 2008, apenas 13% dos participantes consideravam que o clima organizacional seria positivamente afetado. Agora 30% acredita que o clima será afetado positivamente nos próximos 12 meses e apenas 21% acreditam que será negativamente afetado, contra 39% no início da crise.

**Gráfico 12. Como sua empresa considera que o clima organizacional será afetado?**



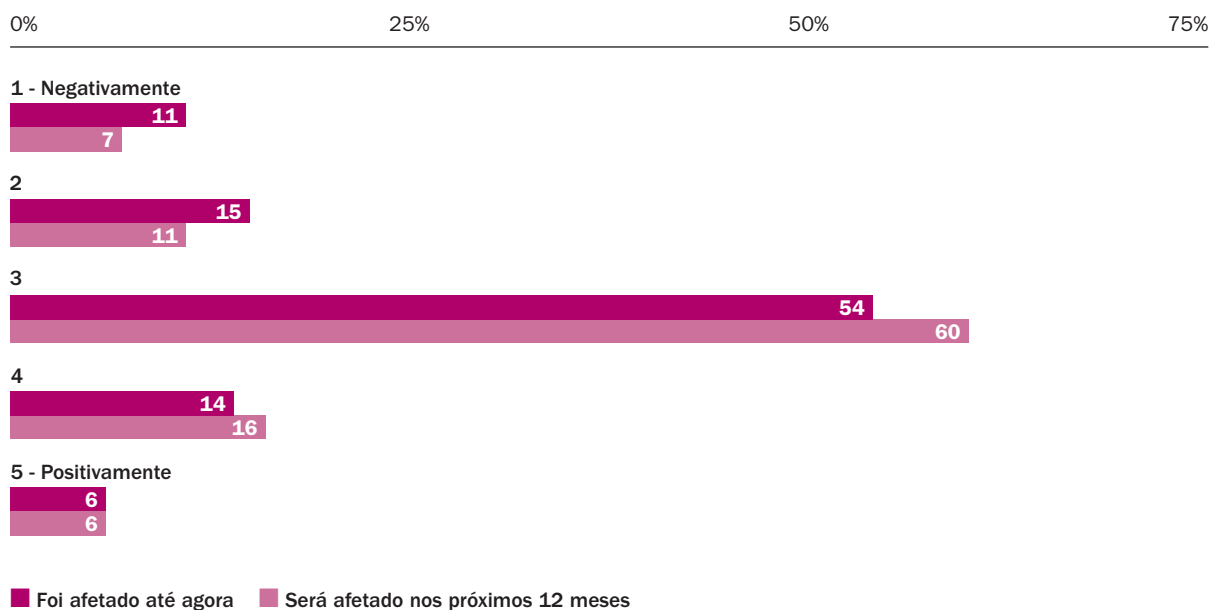
## Influenza A H1N1

De forma geral, a maior parte das empresas não sofreu impactos importantes em função da propagação do vírus Influenza A H1N1.

Aproximadamente 26% dos entrevistados acreditam que a influenza A H1N1 tenha afetado seu negócio negativamente, enquanto que 18% acreditam que serão afetados negativamente nos próximos 12 meses.

A pesquisa mostra que 20% dos participantes foram afetados positivamente, enquanto 22% acreditam que serão nos próximos 12 meses. Quando analisamos apenas empresas farmacêuticas, 33% responderam terem sido positivamente afetadas e 19% acreditam que ainda sofrerão algum impacto positivo no curto prazo.

**Gráfico 13. Como sua empresa considera que o clima organizacional será afetado?**



## Remuneração variável

Aproximadamente 24% dos participantes responderam que o pagamento de bônus e/ou participação nos resultados foram reduzidos este ano e 21% serão reduzidos para 2010. Além disso, em 24% das empresas não houve pagamento de bônus ou PLR em 2009 (comparado a 21% previsto para 2010). Na edição anterior, 34% responderam que os pagamentos seriam reduzidos e 15% dos respondentes disseram que não haveria pagamento este ano.

**Gráfico 14. Sua empresa considera que os pagamentos de bônus e/ou participação nos resultados sofram impacto da crise e sejam reduzidos?**

Em 2009 referentes a 2008	Não ocorreu pagamento	Redução acima de 30%	Redução até 30%	Em mesmo nível	Maior
Executivos	15%	13%	17%	49%	6%
Administrativos e Profissionais	20%	11%	15%	48%	6%
Operacionais	29%	7%	10%	50%	4%
<b>Geral</b>	<b>24%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>46%</b>	<b>6%</b>

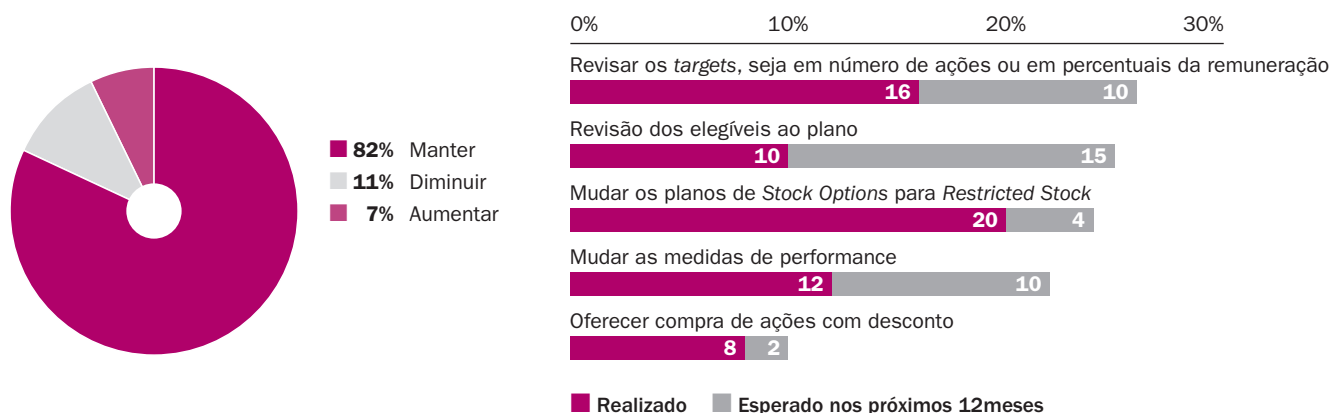
Em 2010 referentes a 2009	Não ocorreu pagamento	Redução acima de 30%	Redução até 30%	Em mesmo nível	Maior
Executivos	12%	10%	17%	51%	10%
Administrativos e Profissionais	16%	8%	15%	54%	7%
Operacionais	25%	6%	12%	51%	6%
<b>Geral</b>	<b>21%</b>	<b>6%</b>	<b>15%</b>	<b>52%</b>	<b>6%</b>

## Incentivos de longo prazo

82% dos respondentes consideram que a concessão de ações para 2010 vai se manter, 7% aumentar e apenas 11% acreditam numa diminuição da concessão. Em abril de 2009, 25% consideravam que a concessão de ações iria diminuir.

Dentre os que pretendem diminuir, apenas 5% pretendem compensar a diminuição com aumentos salariais ou ajustes nos incentivos de curto prazo.

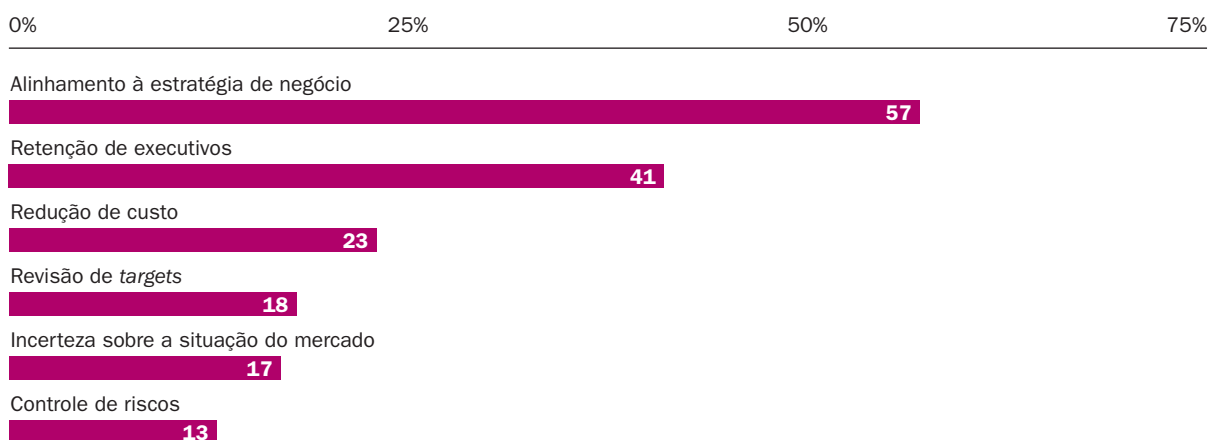
**Gráfico 15. Sua empresa considera que a concessão de ações para 2010 vai aumentar, manter-se ou diminuir? Quais mudanças sua empresa já realizou ou planeja realizar?**



Dentre as mudanças mais realizadas até agora estão a substituição dos planos de *Stock Options* por *Restricted Stock*, realizada por 20% dos participantes e a revisão dos *targets*, indicada por 16% dos respondentes. Dentre as mudanças mais esperadas para os próximos 12 meses, estão a revisão dos elegíveis ao plano e a mudança das medidas de performance, com 15% e 10% dos respondentes respectivamente.

A principal motivação para as mudanças foi o alinhamento do plano à estratégia de negócio, citada por 57% dos participantes, seguida pela retenção dos executivos, por 41% dos respondentes, e da redução de custos, indicada por 23% dos pesquisados.

### Gráfico 16. Quais foram as principais motivações para as mudanças?



## Conclusão

Esta terceira edição da pesquisa mostra que grande parte das empresas tomaram medidas importantes em função da crise econômica mundial e que as empresas ainda estão buscando medidas de prevenção de possíveis impactos negativos para o próximo ano, mesmo com os indícios de recuperação na economia global.

A redução das vendas e do consumo e o baixo crescimento econômico durante este período, foram os principais motivadores para ações de congelamento de novas contratações, redução do orçamento para aumentos salariais e desenvolvimento de planos de contingência. Com evidências do final da crise, as empresas pretendem reverter grande parte dessas ações efetivadas num prazo de até 12 meses, embora algumas delas não pretendem ser revertidas, como a reestruturação de empresas e a redução da força de trabalho.

Como era de se esperar, as incertezas do mercado impactaram diretamente o clima organizacional e o grau de confiança dos colaboradores. Quase dois terços dos participantes informaram que têm realizado ações de comunicação junto a todos os níveis da organização, esclarecendo a atual situação do mercado, os principais impactos da crise no negócio e as ações que a empresa está tomando frente à crise financeira. Aproximadamente 71% dos participantes acreditam que os efeitos da crise se prolongarão por até 12 meses, enquanto apenas 7% disseram já não sofrer mais efeitos da crise.

Embora o orçamento destinado à área de Recursos Humanos diminuiu cerca de 46% em 2009, as empresas estão mais otimistas para o próximo ano, sendo que 82% têm previsão de manter ou aumentar o orçamento em até 10%.

Com a redução do orçamento, a grande maioria dos respondentes considera que a crise afetou os aumentos salariais. Quando comparamos os orçamentos previstos antes da crise com o aplicado durante a crise, temos uma redução média de 33% no orçamento original. Já para o próximo ano, aproximadamente 25% acreditam que os aumentos serão abaixo da inflação, 27% acima e 48% responderam que os aumentos devem seguir a inflação.

A remuneração variável também foi afetada, porém em menor intensidade do que era esperado no início da crise econômica, e cerca 24% dos participantes responderam que não houve pagamento de bônus e/ou participação nos resultados este ano e ainda 21% acreditam no mesmo para 2010. Nos planos de ações, como *Stock Options* e *Restricted Stock*, somente 11% acreditam numa diminuição da concessão. As principais mudanças esperadas para estes incentivos são a revisão dos *targets* e dos elegíveis aos planos e mudanças das medidas de performance, devido ao alinhamento à estratégia do negócio e a retenção dos executivos.

Com essa terceira edição da pesquisa, podemos identificar que muitas ações foram tomadas e poucas empresas ainda pensam em tomar novas medidas em relação a crise. Nota-se claramente, que embora já tenhamos superado o pior, o mercado ainda está cauteloso e ainda prevê alguns efeitos negativos para 2010.

## Towers Watson

A Towers Watson é uma empresa global líder em serviços profissionais que auxilia as organizações a melhorar seu desempenho através do gerenciamento efetivo de pessoas, finanças e riscos. Com 14.000 colaboradores, oferecemos soluções nas áreas de benefícios para empregados, talentos e recompensas, gerenciamento de risco e capital.