



OFFICIAL TALENT & ORGANIZATIONAL
CONSULTING PARTNER

IMPACTO DA IA EM FUNÇÕES E REMUNERAÇÃO

Pesquisa Global Total
Rewards Pulse

MARÇO DE 2026

CONFIRA NOSSAS CAPACIDADES E EXPERTISE



CONTEÚDO

1. Resumo Executivo
2. Impacto da IA em Funções e Remuneração
3. Perspectivas dos Negócios
4. Rotatividade de Funcionários
5. Aumentos Salariais Totais 2026
6. Visão Geral dos Participantes
7. Recursos Adicionais
8. Apêndice



RESUMO EXECUTIVO



INTRODUÇÃO

PESQUISA GLOBAL TOTAL REWARDS PULSE · FEVEREIRO DE 2026

A mais recente edição da série Global Total Rewards Pulse da Korn Ferry examina como a inteligência artificial está remodelando funções, responsabilidades e decisões de remuneração — e o que as organizações projetam para 2026.

4.252

organizações participantes

133

países representados

Fev 2026

período de coleta

4

áreas centrais de investigação

ÁREAS ABORDADAS NESTA PESQUISA

Impacto da IA em Funções e Remuneração

Como a IA transforma cargos e como o mercado responde em remuneração.

Perspectivas dos Negócios

Expectativas de crescimento, receita e pressões externas para 2026.

Rotatividade de Funcionários

Níveis de turnover voluntário e involuntário entre os participantes.

Previsões de Aumento Salarial

Aumentos totais projetados para 2026 nos principais mercados.

A pesquisa foi realizada em fevereiro de 2026 com organizações de diferentes portes, geografias e estruturas de propriedade.

Dúvidas sobre estes resultados: KornFerryPayServices@kornferry.com

RESUMO DAS CONCLUSÕES

RESUMO EXECUTIVO · 1 DE 2

IMPACTO DA IA NOS PAPÉIS

76%

acreditam que o impacto da IA sobre os papéis está acelerando

- 40% dos participantes ainda não sabem em que grau a IA impactará os cargos atuais.
- A estimativa é conservadora: apenas 5–10% dos cargos são considerados impactados hoje.
- Tecnologia e parte de operações lideram a transformação, com demanda crescente por engenharia de IA, ciência de dados e machine learning.
- Funções comerciais e facilitadoras enfrentam relativamente menos disrupção.

COMO VALORIZAR OS PAPÉIS IMPACTADOS

Julgamento interno

ganha espaço ao lado dos dados de mercado

- Modelos de remuneração sob pressão: cargos de IA evoluem mais rápido do que os dados de mercado conseguem acompanhar.
- O benchmarking externo segue relevante, mas as pesquisas precisarão evoluir praticamente em tempo real.
- Cresce a dependência do julgamento interno da gestão para sustentar o modelo atual de remuneração.
- Avaliação baseada em habilidades ganha peso, refletindo requisitos digitais e a colaboração entre humanos e agentes.

LEITURA DA EDIÇÃO

Apenas 5–10% dos cargos são considerados impactados hoje — mas 76% dos participantes veem o ritmo da transformação acelerando.

RESUMO DAS CONCLUSÕES

RESUMO EXECUTIVO · 2 DE 2

TRATAMENTO DA REMUNERAÇÃO

10–15%

prêmio típico do talento avançado em IA sobre cargos pares

- Incentivos de contratação e bônus de retenção são usados para competir por talento altamente especializado em IA.
- Onde a IA reduz o escopo do cargo, as reduções salariais são limitadas (5–10%).
- As organizações preferem redesenhar funções a cortar salários.
- Lideranças prontas para IA recebem prêmio, com incentivos cada vez mais ligados a resultados digitais e de negócio.

MATURIDADE NO USO DA IA EM REMUNERAÇÃO

29%

já estão em fase de experimentação (contra 19% em 2025)

- A maioria relata maturidade inicial a moderada na aplicação da IA aos processos de remuneração.
- Experimentação e adoção operacional cresceram de forma consistente no último ano.
- Comunicação, avaliação e precificação devem ser as primeiras áreas a sentir o impacto.
- O foco futuro aumenta com investimento em ferramentas, infraestrutura de dados e insights gerados por IA.

LEITURA DA EDIÇÃO

O prêmio pago ao talento avançado em IA convive com uma função de remuneração ainda no início da própria jornada de maturidade digital.

IMPLICAÇÕES NA ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO

PERSPECTIVA KORN FERRY · 1 DE 2

Apesar dos investimentos significativos em IA, permanece um alto grau de incerteza sobre o impacto no desenho de cargos e nos programas de remuneração.

Conservadorismo

Postura cautelosa do RH e da gestão de Total Rewards diante de um cenário ainda em definição.

Lacuna de liderança

Falta de líderes prontos para IA capazes de conduzir a transformação de ponta a ponta.

Defasagem de resposta

Impactos já ocorrem no negócio, mas ainda não se refletem nos programas de remuneração, enquanto as áreas de Total Rewards correm para acompanhar.

MOVIMENTO ESTRUTURAL

A IA acelerará a transição do salário baseado no cargo para modelos de remuneração baseados em habilidades e capacidades.

Habilidades e capacidades passarão a impulsionar a diferenciação salarial — e serão decisivas para atrair e reter talento digital e de IA, hoje escasso.

IMPLICAÇÕES NA ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO

PERSPECTIVA KORN FERRY · 2 DE 2

Modelos tradicionais sob pressão

Vagas de IA evoluem mais rápido do que as estruturas atuais conseguem precificar. Benchmarks externos confiáveis se tornam mais críticos — possivelmente de fontes novas — e as ferramentas de avaliação precisarão ser mais dinâmicas.

Diferenciação para talentos críticos

O pagamento por habilidades especializadas em IA e por liderança pronta para IA vai crescer, exigindo novos modelos de remuneração que sustentem a transformação.

Dados, análise e capacidade

Líderes de remuneração e benefícios precisarão de dados mais robustos, analytics e capacidades de IA para decisões mais dinâmicas e complexas.

Incentivos ligados à transformação

Programas de incentivo e remuneração de liderança incorporarão resultados de transformação digital e de IA, sobretudo para quem escala a adoção e a produtividade.

O QUE AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO FAZENDO

Em vez de reduzir salários onde a IA diminui o escopo do cargo, as organizações priorizam redesenho de funções, requalificação e mobilidade para trabalhos de maior valor.

PERSPECTIVAS DOS NEGÓCIOS

PANORAMA 2026 · 1 DE 2

O sentimento empresarial segue cautelosamente positivo, apesar da incerteza geopolítica e econômica. Os resultados refletem respostas anteriores aos eventos recentes no Oriente Médio.

63%

esperam crescimento moderado a rápido

93%

esperam crescimento de receita em 12 meses

53%

projetam receita 6% acima ou mais

PRESSÕES EXTERNAS

- Incerteza macroeconômica e geopolítica
- Mudanças regulatórias
- Dinâmica do mercado de trabalho
- Pressão de custos sobre a remuneração fixa

ALAVANCAS INTERNAS

- Investimento em tecnologia e IA
- Eficiência operacional
- Desenvolvimento de capacidades de talento
- Eficácia da liderança

PERSPECTIVAS DOS NEGÓCIOS

PANORAMA 2026 · 2 DE 2

BÔNUS E INCENTIVOS

Acima da meta

é a expectativa predominante para os pagamentos de 2026

- A maioria pagou bônus e incentivos em linha ou acima da meta no exercício anterior.
- A expectativa para o exercício atual mantém o mesmo patamar.
- A perspectiva de pagamento para 2026 é mais otimista do que a observada para 2025.
- Os incentivos seguem como principal alavanca de diferenciação no curto prazo.

AUMENTOS SALARIAIS 2026

Ajuste amplo

aumentos anuais alcançam a maior parte dos funcionários

- Leve redução dos aumentos totais frente à pesquisa do fim de 2025, refletindo uma visão mais conservadora de custo fixo.
- Pouca variação nos aumentos medianos entre grupos de funcionários na maioria dos grandes mercados.
- 35% preveem reajustar pelo menos 95% do quadro; 75% preveem reajustar ao menos 80%.

IMPLICAÇÃO

Perspectivas de negócios, emprego e remuneração relativamente estáveis — mas a incerteza exige processos de planejamento e orçamento mais dinâmicos do que o usual.

RESUMO DOS AUMENTOS SALARIAIS BASE DE 2026

PRINCIPAIS MERCADOS (AUMENTO SALARIAL TOTAL)

País	Todos os Funcionários		Aumento mediano (%) por grupo de funcionários			
	Mediana (%)	Média (%)	Executivos/ Gerência Sênior	Gêrencia Média/ Especialistas	Supervisores/ Profissionais	Técnico/ Operacional
Alemanha	3	2.8	3	3	3	3
Arábia Saudita	4	3.9	4	4	4	4
Austrália	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
Brasil	5	5.2	5	5	5	5
Canadá	3	3.1	3	3.1	3	3
China	4	4	4	4.1	4.1	4
Emirados Árabes	4	3.6	3.5	4	4	4
Espanha	3	3	3	3	3	3.1
Estados Unidos	3	3.3	3	3.1	3	3
França	2.7	2.7	2.5	2.5	2.7	2.8
Itália	3	2.8	3	2.9	3	3
Japão	2.9	2.9	3	3	2.9	2.7
Países Baixos	3.5	3.3	3.5	3.5	3.5	3.5
Reino Unido	3.1	3.1	3	3.1	3.3	3.3

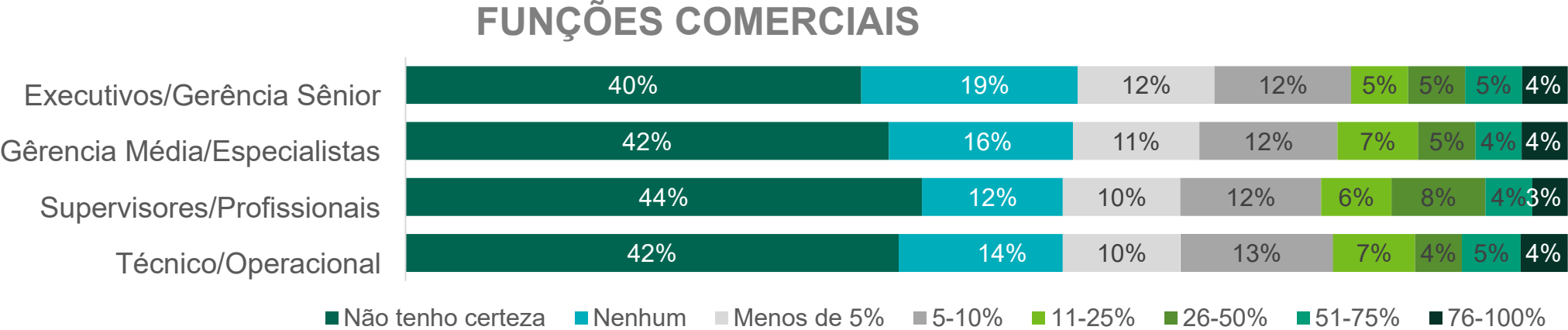
Note que, em muitos mercados, há aumentos mínimos exigidos por lei que devem ser fornecidos, e esses aumentos são refletidos nas previsões acima quando apropriado.

Valores apresentados como uma porcentagem da folha de pagamento para cada grupo de funcionários.

IMPACTO DA IA EM FUNÇÕES E REMUNERAÇÃO

IMPACTO DA IA EM FUNÇÕES COMERCIAIS

QUAL PORCENTAGEM APROXIMADA DOS SEUS CARGOS ESTÁ SENDO TRANSFORMADA OU IMPACTADA PELA IA HOJE?

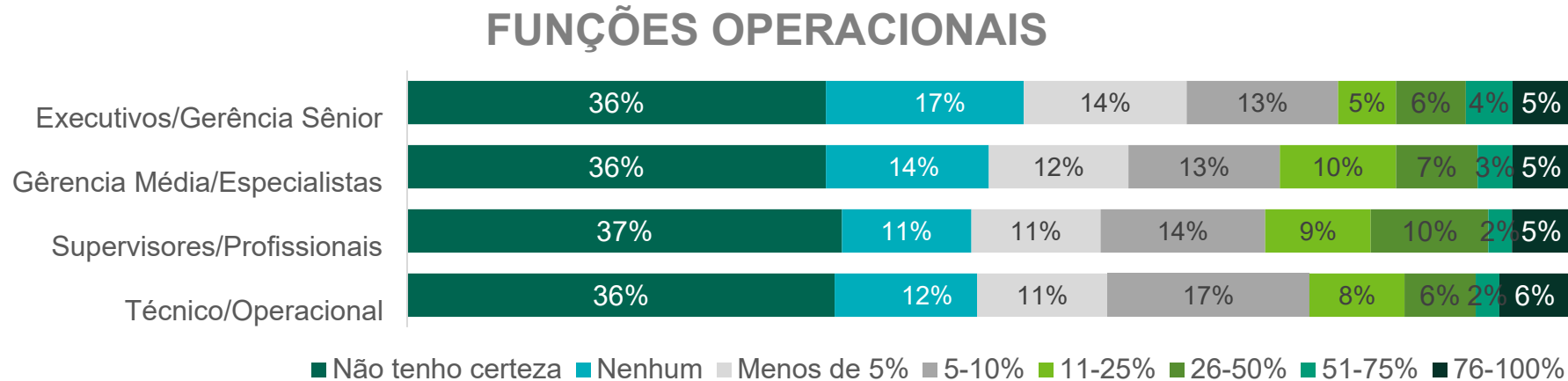


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- Muitos não têm certeza do impacto da IA nas funções. Daqueles que relatam impactos de IA, a maioria diz que ela está impactando cerca de 5% das vagas.
- A adoção de IA em cargos comerciais está principalmente aumentando a produtividade, em vez de substituir funções.
- As funções comerciais estão cada vez mais utilizando IA para insights de clientes, previsões e otimização de campanhas.
- As organizações relatam um redesenho moderado de papéis, especialmente em vendas orientadas por dados e atividades de marketing digital.
- A demanda por talentos comerciais está aumentando com forte alfabetização em dados e capacidades de decisão habilitadas por IA.

IMPACTO DA IA NOS PAPÉIS DE OPERAÇÕES

QUAL PORCENTAGEM APROXIMADA DOS SEUS CARGOS ESTÁ SENDO TRANSFORMADA OU IMPACTADA PELA IA HOJE?

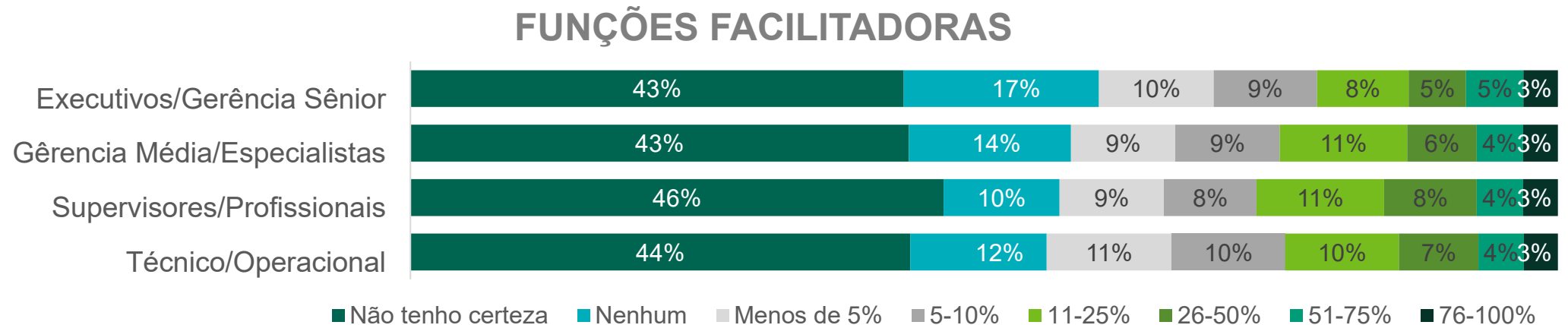


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- Cargos operacionais são moderadamente impactados por IA e automação, e menos do que funções digitais.
- As organizações relatam ganhos de eficiência por meio da automação de fluxos de trabalho habilitada por IA e análises preditivas.
- Alguns cargos estão passando por redução e redesenho de tarefas, em vez de eliminação total.
- O aprimoramento de habilidades em otimização de processos, interpretação de dados e supervisão de IA está se tornando cada vez mais importante.

IMPACTO DA IA EM FUNÇÕES FACILITADORAS (RH, FINANÇAS, ETC.)

QUAL PORCENTAGEM APROXIMADA DOS SEUS CARGOS ESTÁ SENDO TRANSFORMADA OU IMPACTADA PELA IA HOJE?

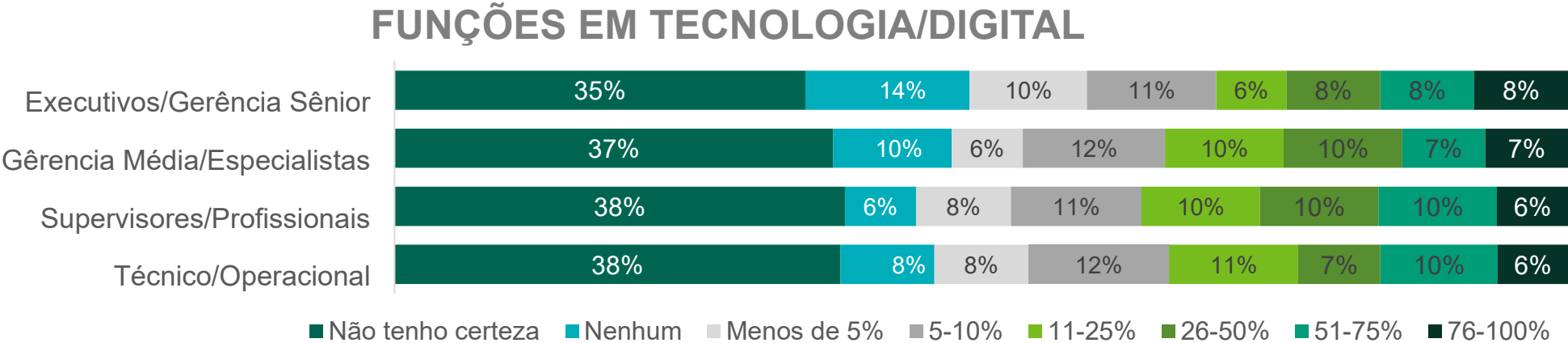


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- Funções facilitadoras estão vendo uma integração crescente de IA em análises, relatórios e ferramentas de suporte à decisão.
- O trabalho administrativo rotineiro está gradualmente migrando para processos automatizados ou assistidos por IA.
- Equipes de RH e finanças estão adotando IA para aprimorar o planejamento da força de trabalho, os insights e a eficiência operacional.
- Esses cargos exigem cada vez mais capacidade analítica e fluência tecnológica, além de expertise funcional tradicional.

IMPACTO DA IA EM TECNOLOGIA/PAPÉIS DIGITAIS

QUAL PORCENTAGEM APROXIMADA DOS SEUS CARGOS ESTÁ SENDO TRANSFORMADA OU IMPACTADA PELA IA HOJE?

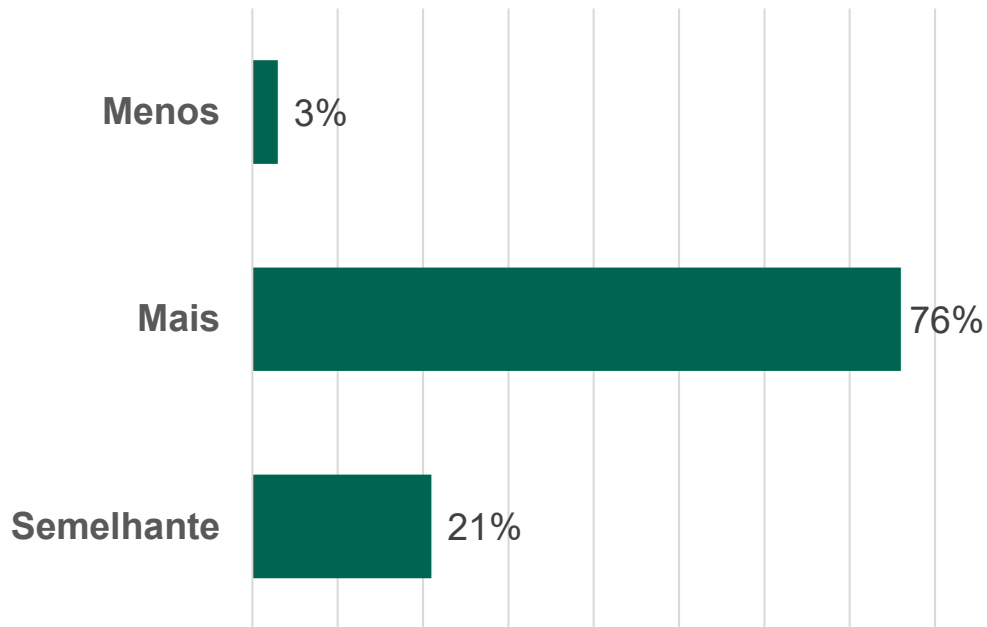


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- As funções em tecnologia e digitais estão passando pela transformação mais significativa impulsionada pela IA.
- A demanda por expertise em engenharia de IA, ciência de dados, machine learning e governança de IA está crescendo.
- As organizações estão expandindo as equipes responsáveis pela implantação, integração e gerenciamento de modelos de IA.
- A escassez de talentos em capacidades avançadas de IA está impulsionando o aumento da competição e da pressão sobre remuneração.

TRANSFORMAÇÃO ESPERADA DO PAPEL DA IA NOS PRÓXIMOS 2–3 ANOS

VOCÊ ESPERA MENOS, MAIS OU NÍVEIS SEMELHANTES DE IMPACTO NA TRANSFORMAÇÃO DOS CARGOS EXISTENTES NA SUA ORGANIZAÇÃO NOS PRÓXIMOS 2-3?

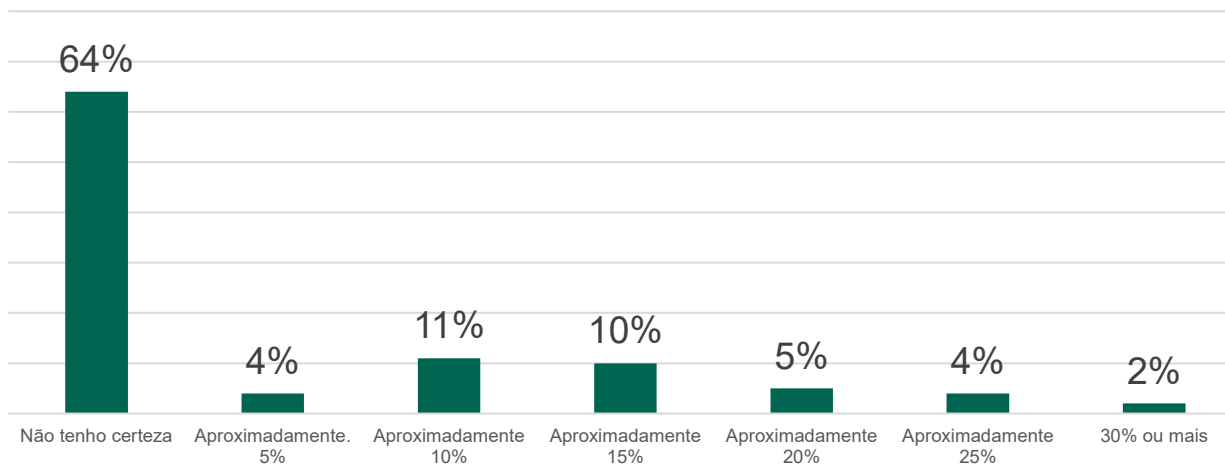


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- A maioria das organizações espera níveis maiores de transformação de funções nos próximos 2 a 3 anos em comparação com hoje.
- A adoção da IA deve acelerar à medida que ferramentas e processos se integram mais aos sistemas corporativos.
- Muitas empresas preveem expandir os casos de uso de IA além da experimentação e guia para uma implantação operacional mais ampla.

PRÊMIOS DE REMUNERAÇÃO PARA CARGOS IMPACTADOS POR IA

PARA CARGOS IMPACTADOS POR IA, ONDE A DEMANDA POR TALENTO DO MERCADO SUPERA A OFERTA, QUAL É O PRÊMIO TÍPICO DE REMUNERAÇÃO EM RELAÇÃO A CARGOS PARES?

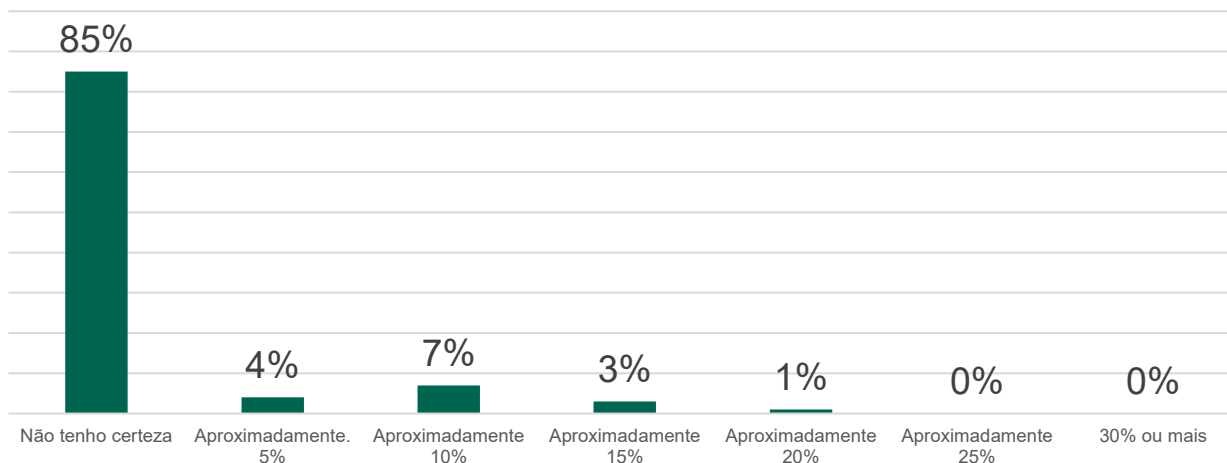


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- A maioria das organizações não tem certeza do valor relativo do valor de remuneração para cargos impactados pela IA.
- Para quem fornece estimativas, a maioria dos prêmios está entre 10-15% em comparação com cargos pares.
- Os prêmios são mais altos para talentos especializados em IA, aprendizado de máquina e ciência de dados.
- A concorrência por talentos escassos está impulsionando o uso maior de incentivos de assinatura e bônus de retenção.
- Algumas organizações também estão revisitando estruturas de carreira e remuneração para refletir melhor as demandas emergentes de habilidades.

DESCONTOS DE REMUNERAÇÃO ONDE A IA REDUZ O TAMANHO DO TRABALHO

PARA CARGOS IMPACTADOS POR IA, ONDE HÁ REDUÇÃO NO CONTEÚDO DO CARGO, QUAL É O DESCONTO TÍPICO DE REMUNERAÇÃO EM RELAÇÃO A CARGOS PARES?

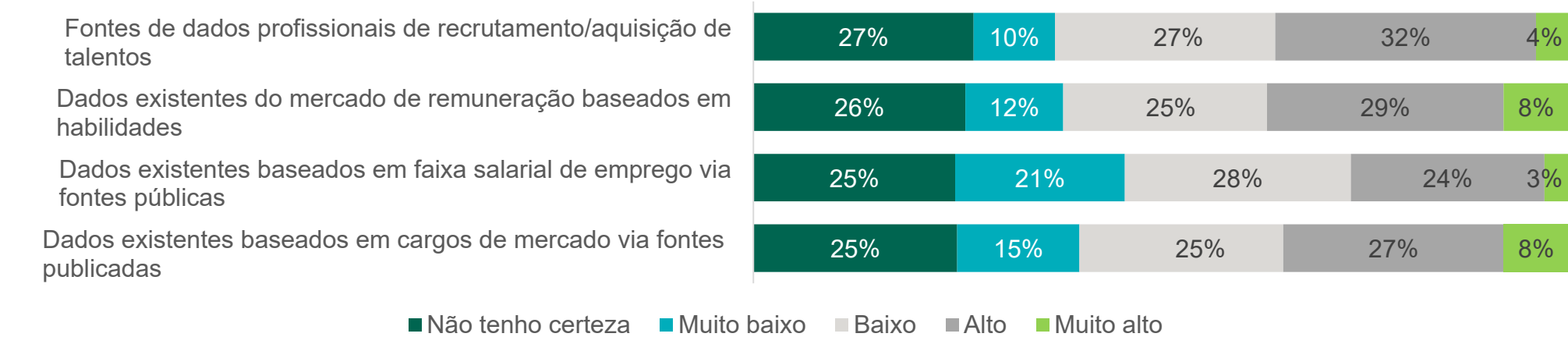


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- Uma parcela maior das organizações não tem certeza do nível relativo dos descontos de remuneração de mercado quando a IA reduz o tamanho dos empregos.
- A maioria dos descontos, quando reportados, varia entre 5 e 10%.
- Em vez disso, as empresas tendem a redesenhar cargos ou realocar funcionários para trabalhos de maior valor.
- Os ajustes salariais tendem a ocorrer gradualmente por meio de mudanças de nível de cargo ou mudanças de trajetória profissional.
- Muitas organizações enfatizam a requalificação em vez de reduzir os níveis de remuneração.

DADOS DE QUALIDADE DA REMUNERAÇÃO PARA CARGOS IMPACTADOS POR IA

QUAL É A SUA PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE E UTILIDADE DAS FONTES ATUAIS DE INFORMAÇÕES SOBRE REMUNERAÇÃO EM RELAÇÃO AOS PAPÉIS IMPACTADOS PELA IA?

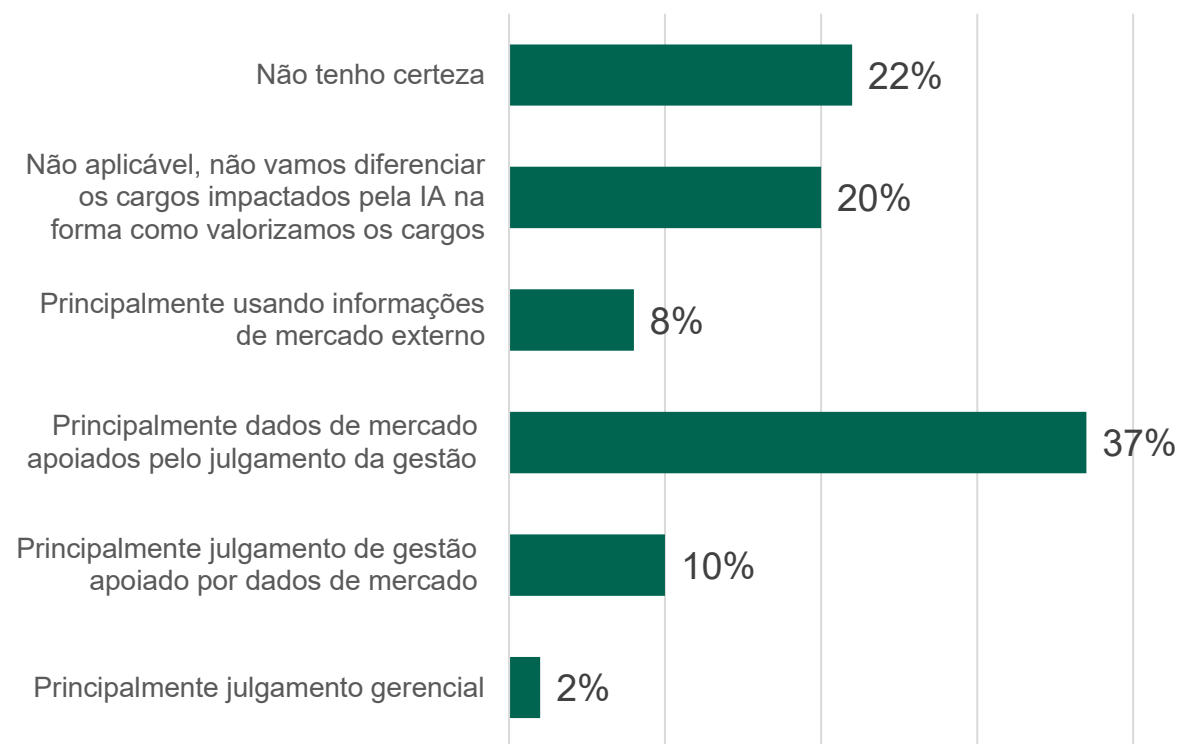


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- A satisfação com os parâmetros atuais de remuneração para cargos de IA é mista.
- Dados de mercado para cargos emergentes são limitados e mudam rápido, elevando a dependência de fontes de recrutamento.
- Equipes de RH combinam múltiplas fontes e expertise interna para avaliar níveis salariais relacionados à IA.

ABORDAGENS FUTURAS PARA VALORIZAR CARGOS IMPACTADOS PELA IA

COMO VOCÊ DETERMINARÁ O VALOR DOS CARGOS IMPACTADOS PELA IA NA SUA ORGANIZAÇÃO NO FUTURO?

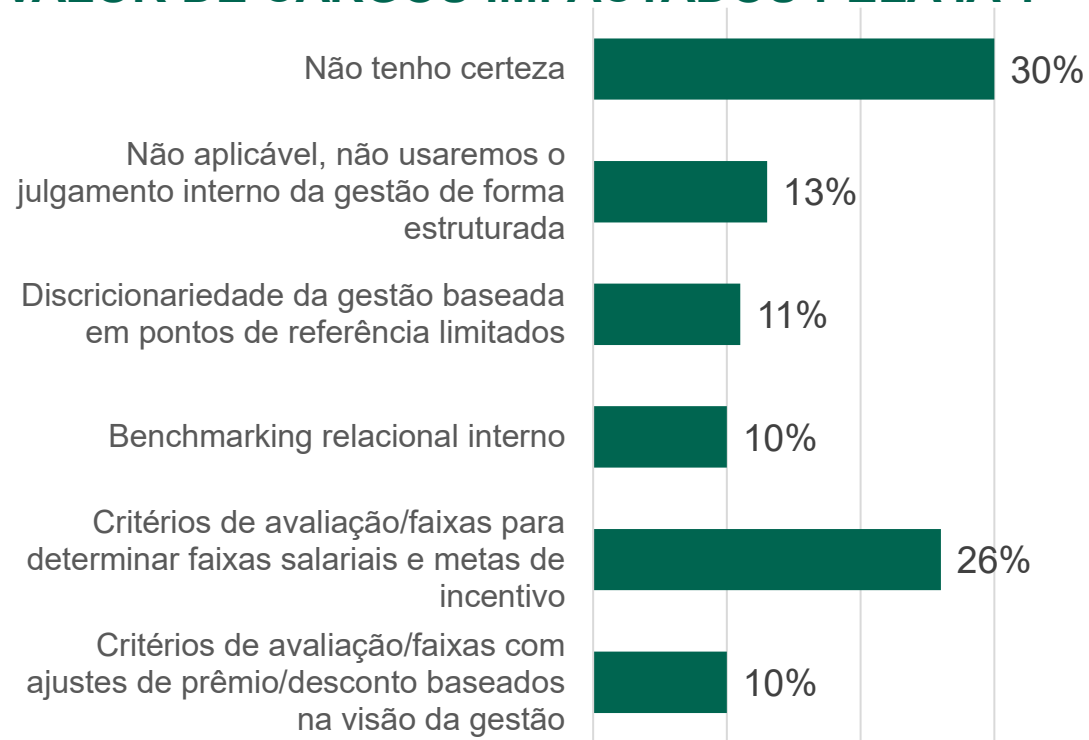


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- Os dados externos de mercado continuarão importantes, mas provavelmente serão complementados por avaliações internas de capacidade.
- As organizações preveem dar maior importância à análise interna e aos frameworks de arquitetura de funções.
- Espera-se que abordagens baseadas em habilidades desempenhem um papel maior na determinação da remuneração para trabalhos relacionados à IA.
- Mais organizações estão explorando modelos dinâmicos de avaliação para acompanhar mudanças rápidas de habilidades.

USO DO JULGAMENTO NA VALORIZAÇÃO DE PAPÉIS IMPACTADOS PELA IA

COMO VOCÊ ESPERA USAR O JULGAMENTO INTERNO DA GESTÃO PARA DETERMINAR O VALOR DE CARGOS IMPACTADOS PELA IA ?

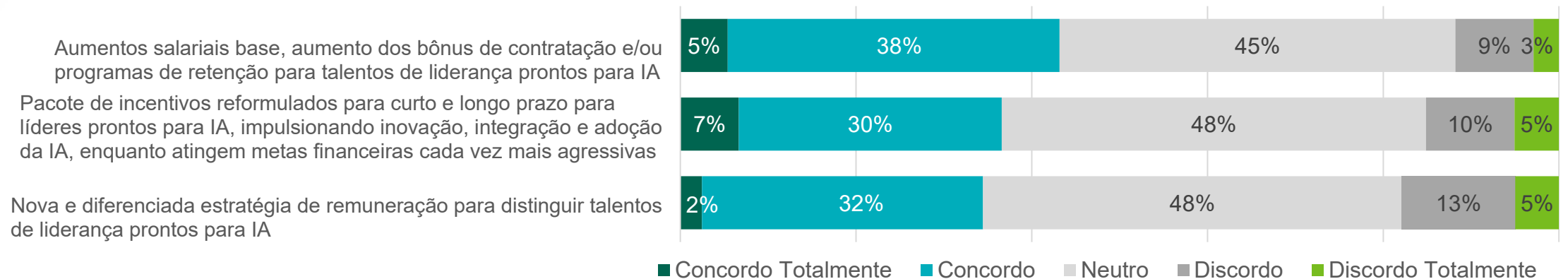


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- Há um alto grau de incerteza quanto ao uso do julgamento gerencial daqui para frente.
- O julgamento da gestão interna aumentará na determinação do valor do cargo para cargos impactados pela IA.
- O julgamento da gestão será mais prevalente nos critérios de avaliação usados para determinar as oportunidades de remuneração.

REMUNERAÇÃO PARA TALENTOS DE LIDERANÇA PRONTOS PARA IA

IDENTIFIQUE COMO SUA ORGANIZAÇÃO PREVÊ GERENCIAR A REMUNERAÇÃO DE TALENTOS DE LIDERANÇA PRONTOS PARA IA

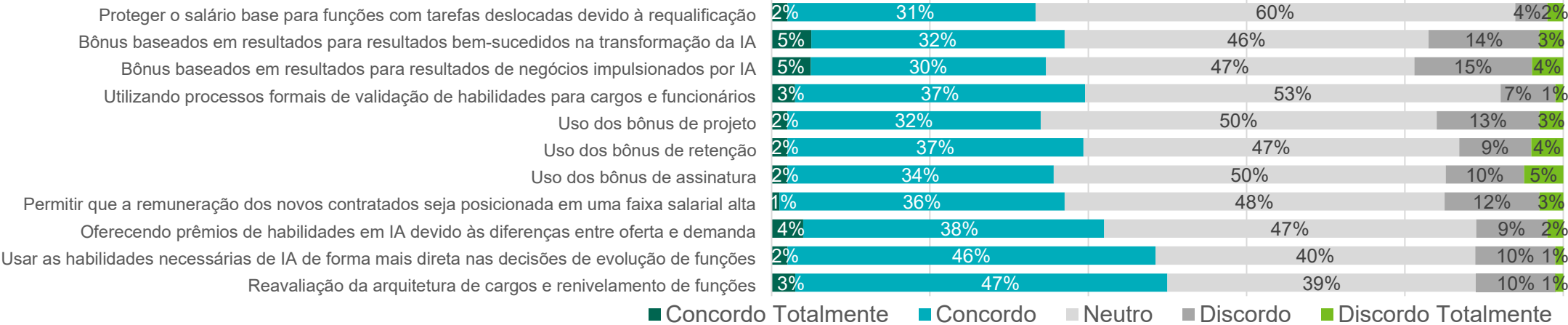


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- As organizações esperam uma demanda crescente por líderes capazes de impulsionar transformações habilitadas por IA.
- As empresas estão priorizando líderes que combinam alfabetização técnica com capacidades estratégicas e de liderança de mudança.
- Uma parcela considerável das organizações espera salários premium para executivos que conseguem escalar a adoção da IA de forma eficaz.
- Scorecards de incentivos de curto prazo (ICPI) e longo prazo (ILP) provavelmente incluirão métricas vinculadas a resultados de negócios digitais ou impulsionados por IA.

GERENCIANDO A REMUNERAÇÃO PARA OUTRAS FUNÇÕES

IDENTIFIQUE RESPOSTAS COMUNS EM COMO SUA ORGANIZAÇÃO PREVÊ LIDAR COM OUTROS PAPÉIS IMPACTADOS PELA IA (NÃO DE LIDERANÇA)

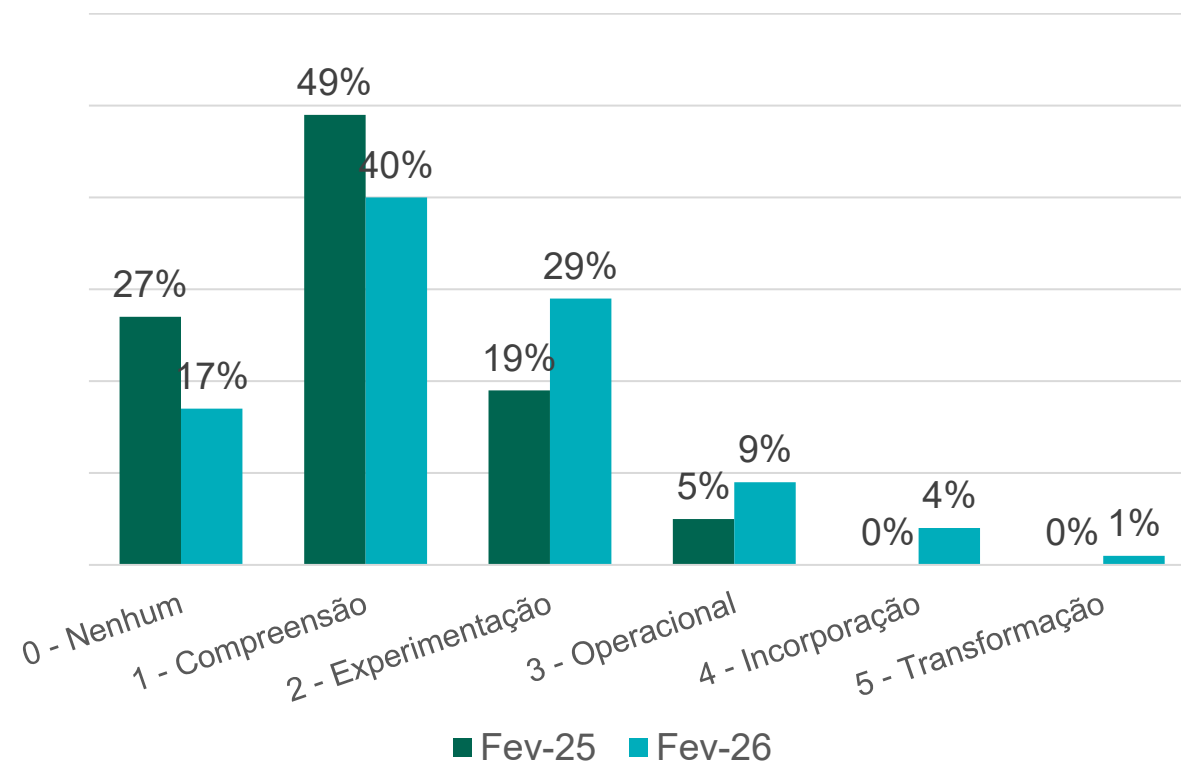


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- As organizações combinam várias ferramentas para gerenciar a remuneração de funções centradas em IA.
- A prioridade é requalificar e redesenhar funções, não substituir os funcionários afetados.
- As estruturas salariais evoluirão para refletir novos requisitos de habilidades, equilibrando custo e competitividade.

MATURIDADE ORGANIZACIONAL NO USO DE IA EM TOTAL REWARDS

IDENTIFIQUE O ESTADO ATUAL DA MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO À UTILIZAÇÃO DA IA NOS PROCESSOS DE TOTAL REWARDS

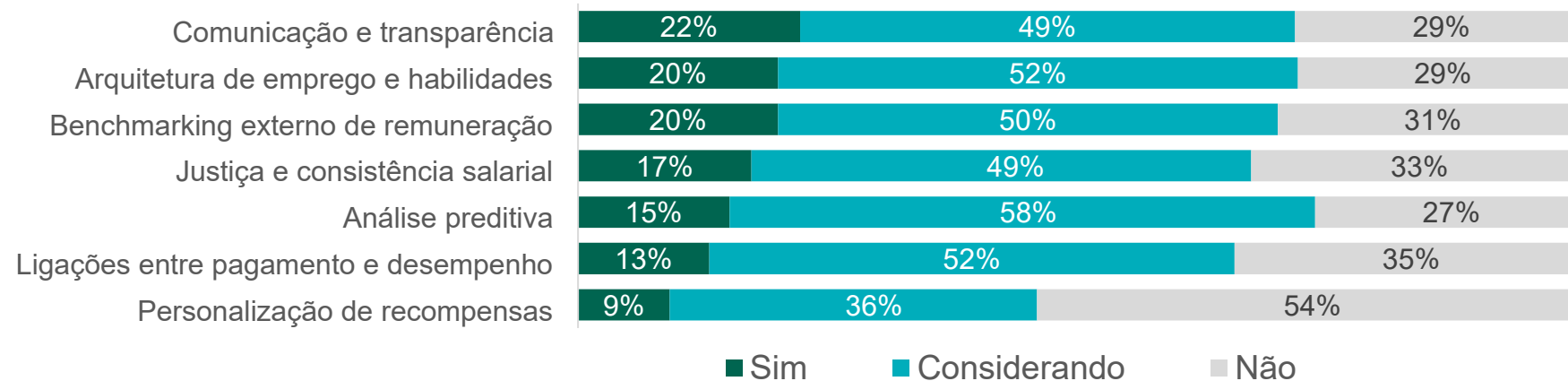


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- A maioria das organizações relata maturidade inicial a moderada no uso de IA dentro dos processos de Total Rewards.
- A experimentação, operacionalização e incorporação de IA aumentou consideravelmente no último ano.
- Muitas equipes de TR reconhecem a necessidade de desenvolver capacidades mais fortes de IA, plataformas de dados integradas e estruturas de governança.

FOCO EM IA NA GESTÃO DE TOTAL REWARDS

QUAL É O NÍVEL DE FOCO ATUAL E FUTURO DA SUA ORGANIZAÇÃO NO USO DA IA NA GESTÃO DE PROGRAMAS DE TOTAL REWARDS?



DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

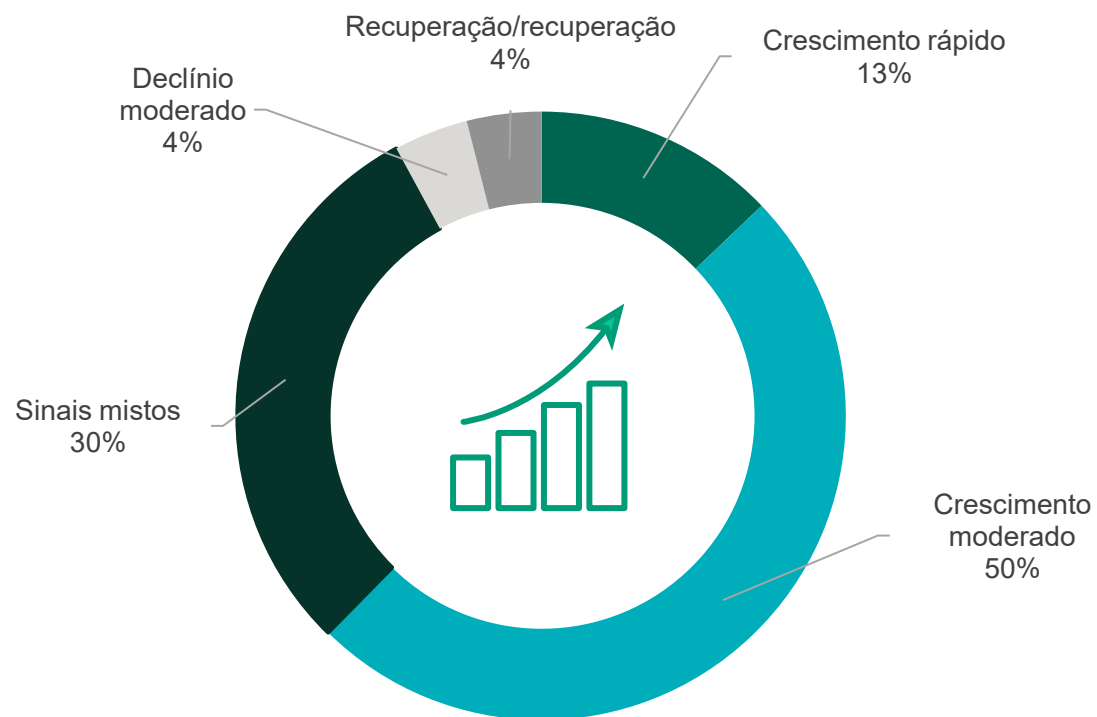
- O interesse em aplicar IA à gestão de remuneração e benefícios está crescendo, mas ainda é desigual entre as organizações.
- Muitas empresas estão atualmente explorando ou testando análises baseadas em IA para obter insights de remuneração e força de trabalho.
- Líderes de RH esperam um uso maior para complementar o investimento em ferramentas de Remunerações habilitadas por IA nos próximos anos.
- Construir infraestrutura de dados, habilidades e confiança em insights baseados em IA continuam sendo prioridades principais.

PERSPECTIVAS DOS NEGÓCIOS



PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO

PERSPECTIVAS ATUAIS DE NEGÓCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO



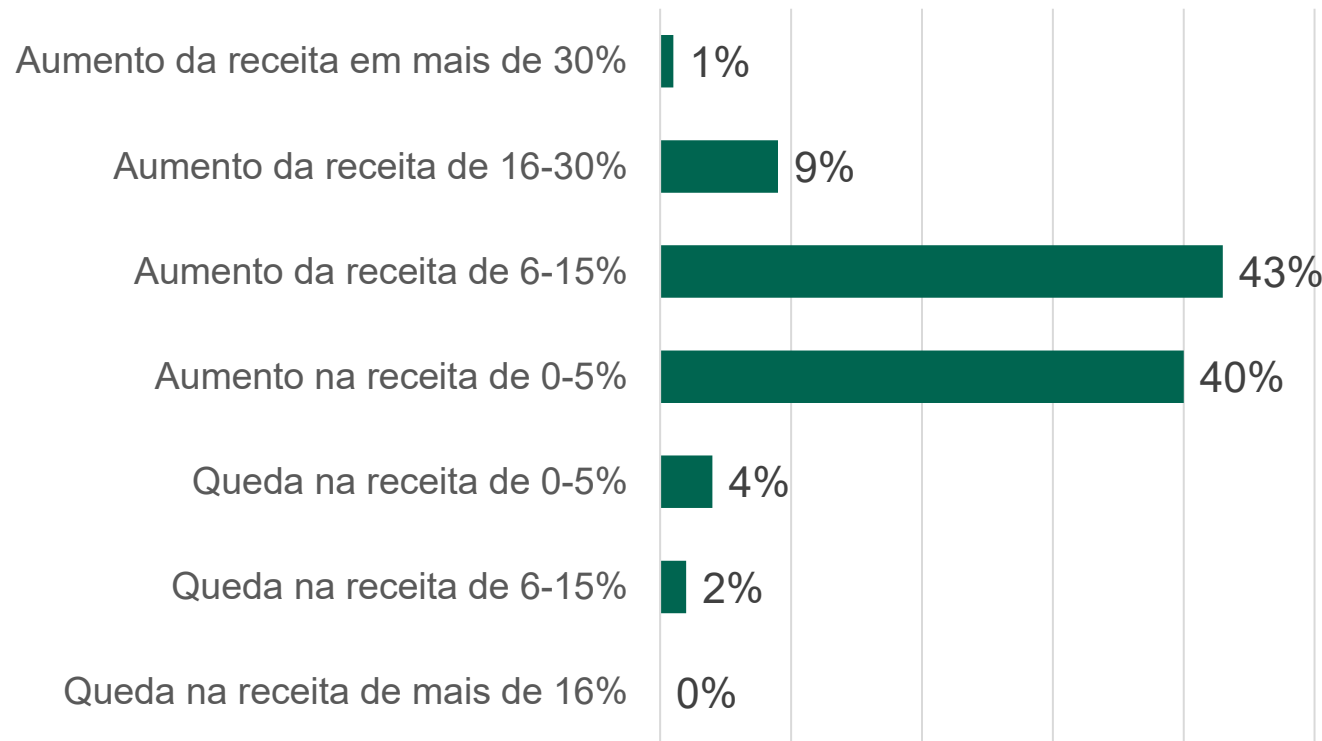
DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- A maioria das organizações apresenta uma perspectiva positiva, porém controlada, com 63% esperando crescimento moderado a rápido em 2026.
- O ambiente de negócios é caracterizado por uma expansão constante, em vez de uma aceleração agressiva.
- As expectativas de crescimento permanecem consistentes com o sentimento de meados e finais de 2025, indicando confiança estável nos negócios, mesmo diante do cenário geopolítico incerto.
- O investimento em tecnologia, automação e IA continua a apoiar estratégias de produtividade e crescimento.

PREVISÃO DE RECEITA

PERSPECTIVAS DE NEGÓCIOS

PERSPECTIVAS ESPERADAS DE NEGÓCIOS PARA OS PRÓXIMOS 12 MESES

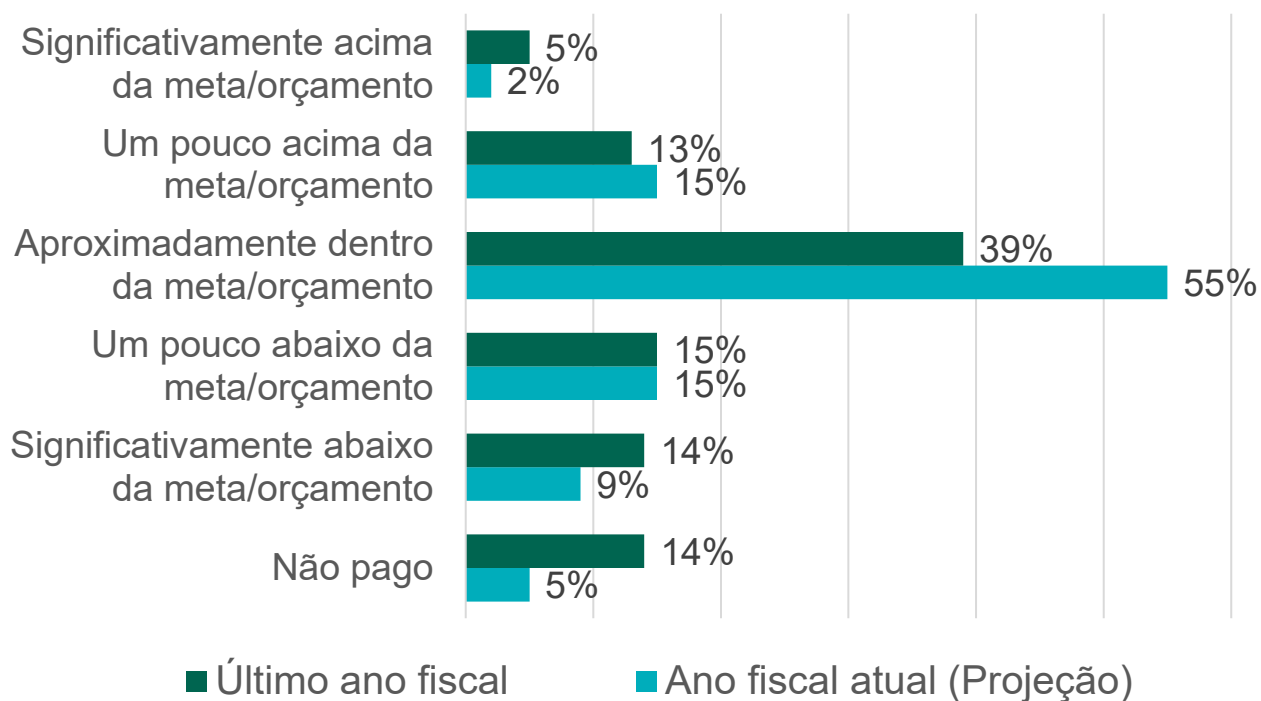


DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- As expectativas de receita continuam fortes globalmente, com 93% das organizações esperando crescimento no próximo ano.
- Mais da metade dos entrevistados (53%) espera crescimento da receita de 6% ou mais, indicando um impulso contínuo de expansão.
- Embora as expectativas de crescimento permaneçam positivas, muitas organizações equilibram otimismo com incerteza econômica e geopolítica.

INCENTIVOS DE PERSPECTIVA DE NEGÓCIOS

PAGAMENTO DO BÔNUS RELATIVO AO BÔNUS ALVO



Os entrevistados que não tinham certeza sobre o pagamento deste ano não foram incluídos no gráfico acima.

DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- A maioria das organizações espera pagamentos de bônus iguais, ou acima das metas, refletindo um desempenho relativamente estável do negócio.
- 57% pagaram bônus inúmeros ou acima da meta no ano fiscal anterior, enquanto 72% preveem que isso seja feito este ano.
- Isso sugere expectativas um pouco mais fortes para pagamentos de incentivos no atual ano fiscal.
- As organizações continuam a usar a remuneração por incentivos para reforçar o desempenho nos níveis empresarial, de equipe e individual.
- Incentivos são uma alavanca fundamental na retenção de talentos.

PERSPECTIVAS DE NEGÓCIOS

FATORES EXTERNOS

QUAIS FATORES EXTERNOS VOCÊ PREVÊ QUE AFETARÃO O CRESCIMENTO DO SEU NEGÓCIO?



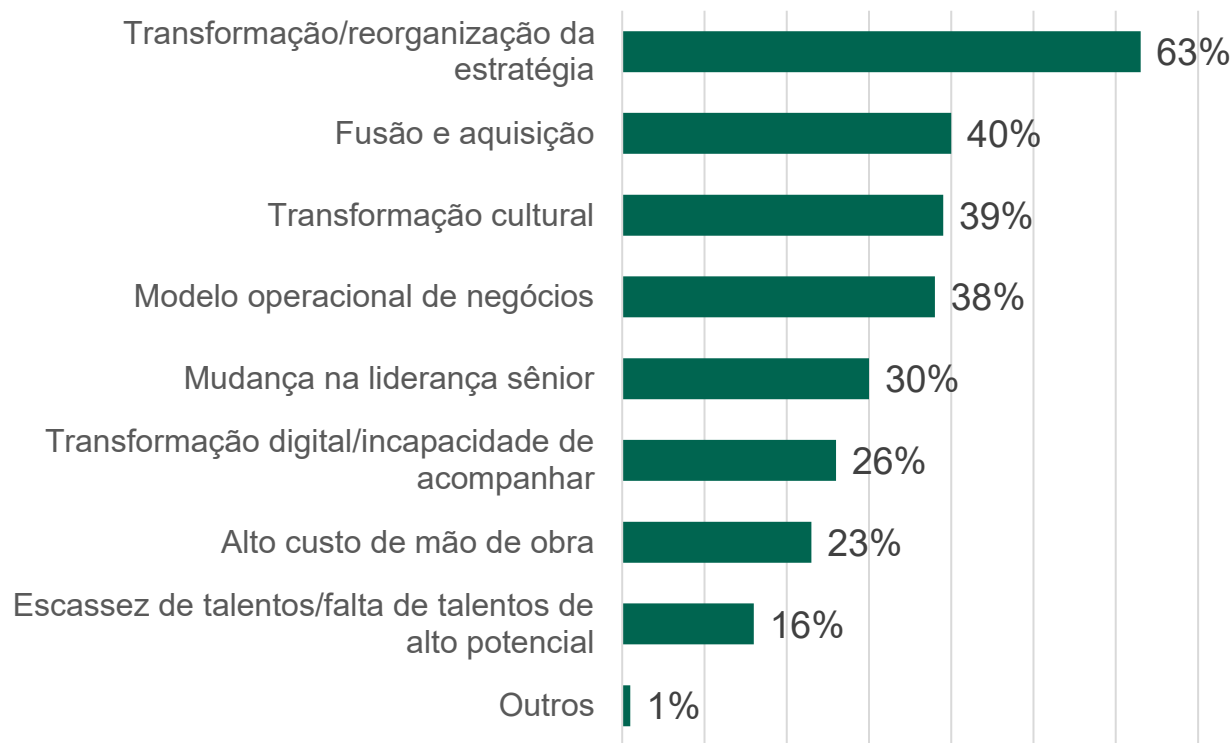
DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- A incerteza macroeconômica e a instabilidade geopolítica continuam sendo fatores externos significativos que influenciam o crescimento dos negócios.
- As organizações também citam mudanças regulatórias e requisitos de conformidade em evolução como principais pressões externas.
- Avanços rápidos na tecnologia e na adoção da IA estão criando tanto oportunidades quanto pressões competitivas.
- A dinâmica do mercado de trabalho, incluindo a disponibilidade de talentos e o aumento dos custos de mão de obra, continuam a moldar as estratégias de crescimento.

PERSPECTIVAS DE NEGÓCIOS

FATORES INTERNOS

QUAIS FATORES INTERNOS VOCÊ PREVÊ QUE AFETARÃO O CRESCIMENTO DO SEU NEGÓCIO?



DESCOBERTAS E PERSPECTIVAS

- As organizações destacam o investimento em tecnologia e transformação digital como um motor crítico de crescimento interno.
- Iniciativas de eficiência operacional e esforços de otimização de processos devem apoiar a lucratividade e a escalabilidade.
- A estratégia de talentos, incluindo desenvolvimento de habilidades e fortalecimento de capacidades da força de trabalho, é central para o desempenho futuro.
- A eficácia da liderança e a agilidade organizacional são cada vez mais vistas como essenciais para navegar em mercados incertos.

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS



ROTATIVIDADE TOTAL DE FUNCIONÁRIOS

A tabela abaixo apresenta as taxas medianas e médias de rotatividade de funcionários reportadas pelos entrevistados da pesquisa para o ciclo anual mais recentemente concluído. **A Rotatividade Total** de funcionários inclui todos os tipos de saídas, desde dispensas coletivas até demissões individuais, enquanto **a Rotatividade Voluntária** de funcionários (mostrada no slide seguinte) reflete apenas saídas iniciadas por eles mesmos.

País	Todos os Funcionários	
	Mediana (%)	Média (%)
Argentina	8.7	9.0
Austrália	15.7	18.0
Bélgica	10.0	18.0
Brasil	14.9	18.4
Canadá	10.3	18.4
Chile	12.0	11.2
China	10.0	13.8
Colômbia	18.0	22.1
República Tcheca	13.0	18.9
França	12.0	12.5
Alemanha	10.1	20.4

País	Todos os Funcionários	
	Mediana (%)	Média (%)
Hong Kong, China	11.0	15.4
Hungria	11.8	14.7
Índia	14.4	15.2
Indonésia	7.0	12.0
Itália	6.0	9.3
Japão	11.5	13.6
Malásia	12.0	17.3
México	27.1	37.2
Países Baixos	14.5	24.0
Nova Zelândia	12.1	14.4
Peru	7.6	15.2

País	Todos os Funcionários	
	Mediana (%)	Média (%)
Filipinas	14.0	16.8
Polônia	19.4	22.0
Romênia	11.0	15.5
Singapura	10.0	12.0
Coreia do Sul	9.7	11.9
Espanha	11.3	12.6
Tailândia	10.3	16.2
Emirados Árabes Unidos	11.0	12.3
Reino Unido	14.5	21.7
Estados Unidos da América	16.5	22.6
Vietnã	10.9	15.2

Dados reportados para países com no mínimo 12 respostas.

ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA DE FUNCIONÁRIOS

A tabela abaixo apresenta as taxas medianas e médias de rotatividade de funcionários reportadas pelos entrevistados da pesquisa para o ciclo anual mais recentemente concluído. **A Rotatividade Total** de Funcionários (mostrada no slide anterior) inclui todos os tipos de saídas, desde dispensas coletivas até demissões individuais, enquanto **a Rotatividade Voluntária** de Funcionários reflete apenas saídas iniciadas por eles mesmos.

País	Todos os Funcionários	
	Mediana (%)	Média (%)
Alemanha	5.9	8.8
Argentina	3	4.2
Austrália	11.7	11.9
Bélgica	5.6	6.8
Brasil	7.5	10.1
Canadá	6.3	9.7
Chile	7	8.1
China	5	6.1
Colômbia	8.6	11.7
Coreia do Sul	7	10
Emirados Árabes	6.5	7.5

País	Todos os Funcionários	
	Mediana (%)	Média (%)
Espanha	4.7	7.6
Estados Unidos	9	13.7
Filipinas	7.5	9.6
França	4	5.6
Hong Kong, China	5.7	5.9
Hungria	8.6	9.6
Índia	12	12.3
Indonésia	3.5	5.6
Itália	3.4	5.2
Japão	6.8	8.1
Malásia	8.8	9.9

País	Todos os Funcionários	
	Mediana (%)	Média (%)
México	14.5	23.8
Nova Zelândia	11	10.6
Países Baixos	5.9	7.2
Peru	4.5	8.8
Polônia	8.6	10
Reino Unido	8.4	12.2
República Tcheca	6.2	9.4
Romênia	8.4	11.8
Singapura	7.5	8.1
Tailândia	6	8.4
Vietnã	9	11.1

Dados reportados para países com no mínimo 12 respostas.

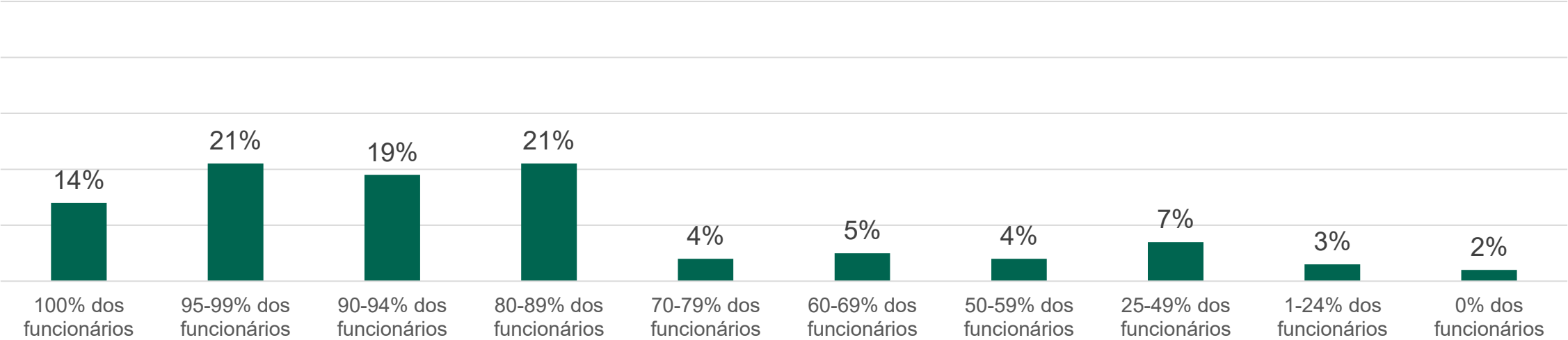
AUMENTOS SALARIAIS TOTAIS 2026



AUMENTO SALARIAL

PREVISÕES DE AUMENTO DO SALÁRIO BASE 2026

% DE FUNCIONÁRIOS RECEBENDO AUMENTO SALARIAL EM 2026



Globalmente, aumentos salariais anuais serão recebidos por grande parte dos funcionários na maioria das organizações. **35%** das organizações oferecem aumentos para pelo menos 95% de seus funcionários. **75%** das organizações oferecem aumentos para pelo menos 80% de seus funcionários. Essas taxas de participação são menores do que as reportadas no ano passado, indicando um processo mais seletivo na elegibilidade para aumentos salariais.

AUMENTO SALARIAL EM 2026

AUMENTOS SALARIAIS TOTAIS

País	Todos os Funcionários		Aumento mediano (%) por grupo de funcionários			
	Mediana (%)	Média (%)	Executivos/ Gerência Sênior	Gêrencia Média/ Especialistas	Supervisores/ Profissionais	Técnico/ Operacional
África do Sul	5.4	5	5.4	5.4	5.4	5.5
Alemanha	3	2.8	3	3	3	3
Arábia Saudita	4	3.9	4	4	4	4
Argentina	20	20.1	20	20	20.7	20
Austrália	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
Áustria	3.3	2.9	3.3	3.3	3.3	3.2
Bélgica	3	2.9	3	3	3	3
Brasil	5	5.2	5	5	5	5
Bulgária	5.1	5.5	5	5	5	5.3
Canadá	3	3.1	3	3.1	3	3
Chile	4.5	4.3	4.5	4.5	4.5	4.6
China	4	4	4	4.1	4.1	4
Colômbia	5.4	6.2	5.1	5.3	5.4	5.8

Valores apresentados como uma porcentagem da folha de pagamento para cada grupo de funcionários.

Dados reportados para países com no mínimo 12 participantes.

AUMENTO SALARIAL EM 2026

AUMENTOS SALARIAIS TOTAIS

País	Todos os Funcionários		Aumento mediano (%) por grupo de funcionários			
	Mediana (%)	Média (%)	Executivos/ Gerência Sênior	Gêrencia Média/ Especialistas	Supervisores/ Profissionais	Técnico/ Operacional
Coreia do Sul	4	3.8	4	4	4	4
Costa Rica	3.5	3.1	3.5	3.5	3.5	3.5
Dinamarca	3	3	3.1	3	3	3
Egito	17	16.9	15.8	17	17	17
Emirados Árabes	4	3.6	3.5	4	4	4
Eslováquia	4	3.9	3.8	4	4	4.4
Espanha	3	3	3	3	3	3.1
Estados Unidos	3	3.3	3	3.1	3	3
Filipinas	5	5.7	5	5	5	5
Finlândia	2.9	2.5	2.9	2.9	2.9	2.9
França	2.7	2.7	2.5	2.5	2.7	2.8
Grécia	2.9	3.1	-	3.1	2.9	-
Hong Kong, China	3.5	3.4	3.5	3.5	3.5	3.5

Valores apresentados como uma porcentagem da folha de pagamento para cada grupo de funcionários.

Dados reportados para países com no mínimo 12 participantes.

AUMENTO SALARIAL EM 2026

AUMENTOS SALARIAIS TOTAIS

País'	Todos os Funcionários		Aumento mediano (%) por grupo de funcionários			
	Mediana (%)	Média (%)	Executivos/ Gerência Sênior	Gêrencia Média/ Especialistas	Supervisores/ Profissionais	Técnico/ Operacional
Hungria	6	5.9	5.7	5.5	6	6
Índia	8.5	8.3	8	8.7	9	8.7
Indonésia	5.5	5	5.1	5.2	5.4	5.5
Irlanda	3	2.9	3	3	3	3
Itália	3	2.8	3	2.9	3	3
Japão	2.9	2.9	3	3	2.9	2.7
Lituânia	4.5	4.5	-	-	4.8	-
Luxemburgo	2.5	2.5	2.5	2.5	2.8	-
Malásia	5	5.1	5	5	5	4.9
México	5	5.7	5	5	5	5
Noruega	3.5	3.3	3.5	3.5	3.5	-
Nova Zelândia	3	3	3	3	3	3
Países Baixos	3.5	3.3	3.5	3.5	3.5	3.5

Valores apresentados como uma porcentagem da folha de pagamento para cada grupo de funcionários.

Dados reportados para países com no mínimo 12 participantes.

AUMENTO SALARIAL EM 2026

AUMENTOS SALARIAIS TOTAIS

País	Todos os Funcionários		Aumento mediano (%) por grupo de funcionários			
	Mediana (%)	Média (%)	Executivos/ Gerência Sênior	Gêrencia Média/ Especialistas	Supervisores/ Profissionais	Técnico/ Operacional
Peru	4	3.8	4	4	4	4.1
Polônia	5	5	5.1	5	5.1	5.1
Portugal	3	3	3	3	3.3	3.3
Reino Unido	3.1	3.1	3	3.1	3.3	3.3
República Tcheca	3.8	3.7	4	3.7	4	4
Romênia	6	5.8	6	6	6	6
Singapura	3.5	3.6	3.5	3.5	3.9	3.8
Suécia	3	2.8	3	3	3	3
Suíça	2	2	2.1	2	2	2.1
Tailândia	4.5	4.3	4.5	4.3	4.5	4.5
Taiwan, China	3.8	3.5	3.8	3.8	3.8	3.8
Ucrânia	10	10.4	10.4	10.5	10	10
Vietnã	6	5.5	6	6	6	6

Valores apresentados como uma porcentagem da folha de pagamento para cada grupo de funcionários.

Dados reportados para países com no mínimo 12 participantes.

VISÃO GERAL DOS PARTICIPANTES

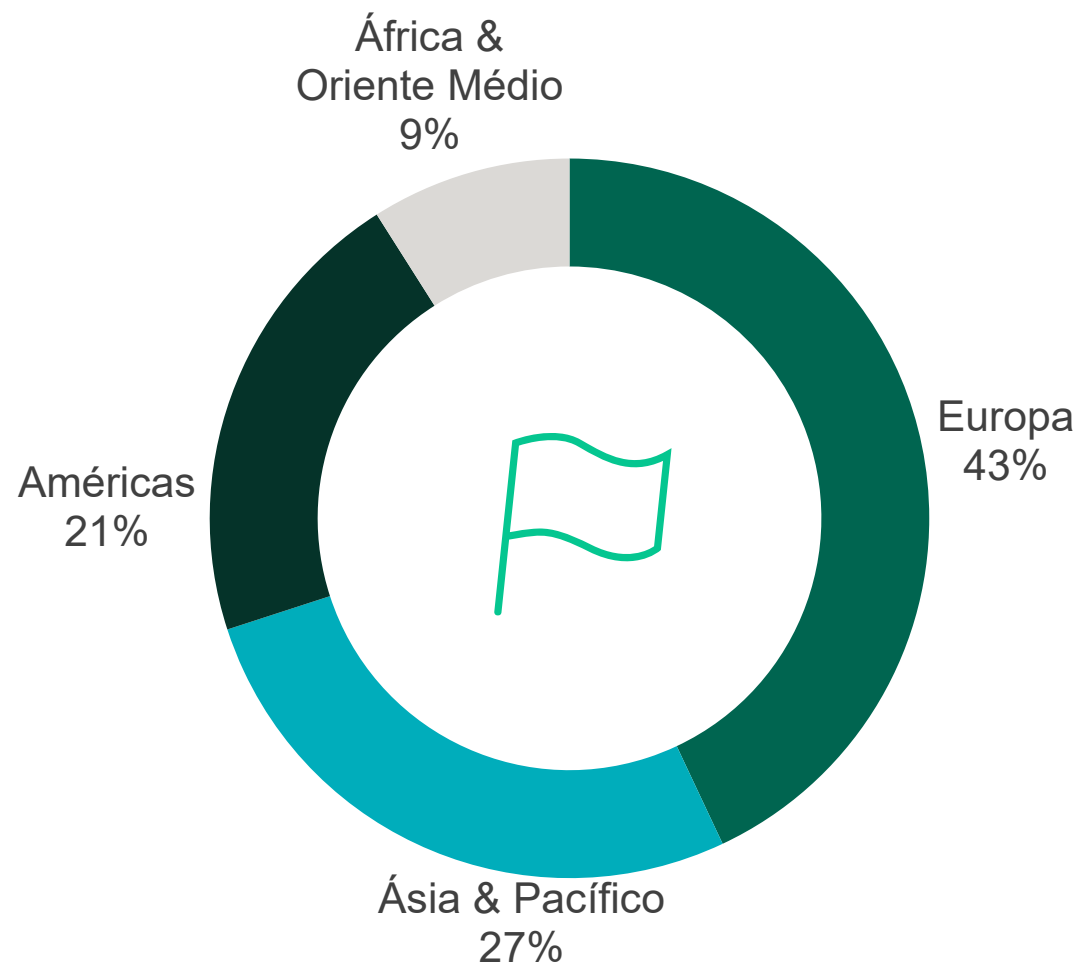


VISÃO GERAL DOS PARTICIPANTES GEOGRAFIA

Este relatório reflete as respostas de 4.252 participantes em 133 países.

As organizações abrangem uma ampla gama de geografias, setores, tamanhos e estruturas de propriedade.

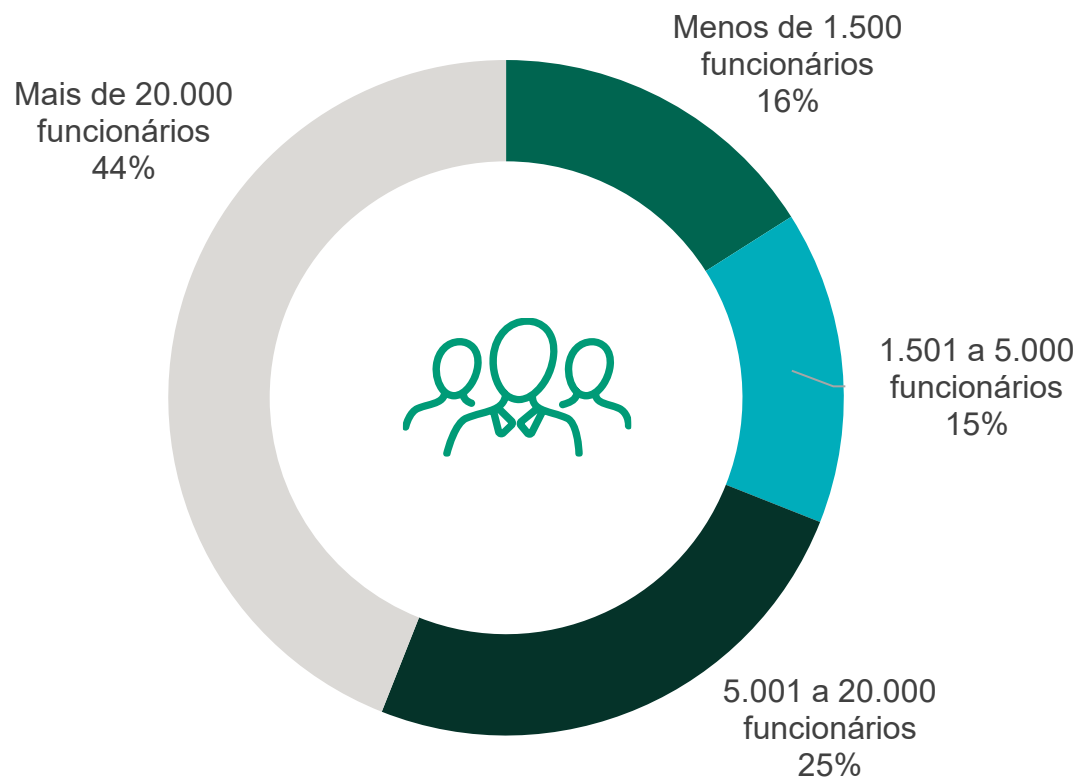
Os entrevistados são principalmente da área de recursos humanos, sendo a maioria dos participantes profissionais de Total Rewards, parceiros de negócios de RH e líderes de RH.



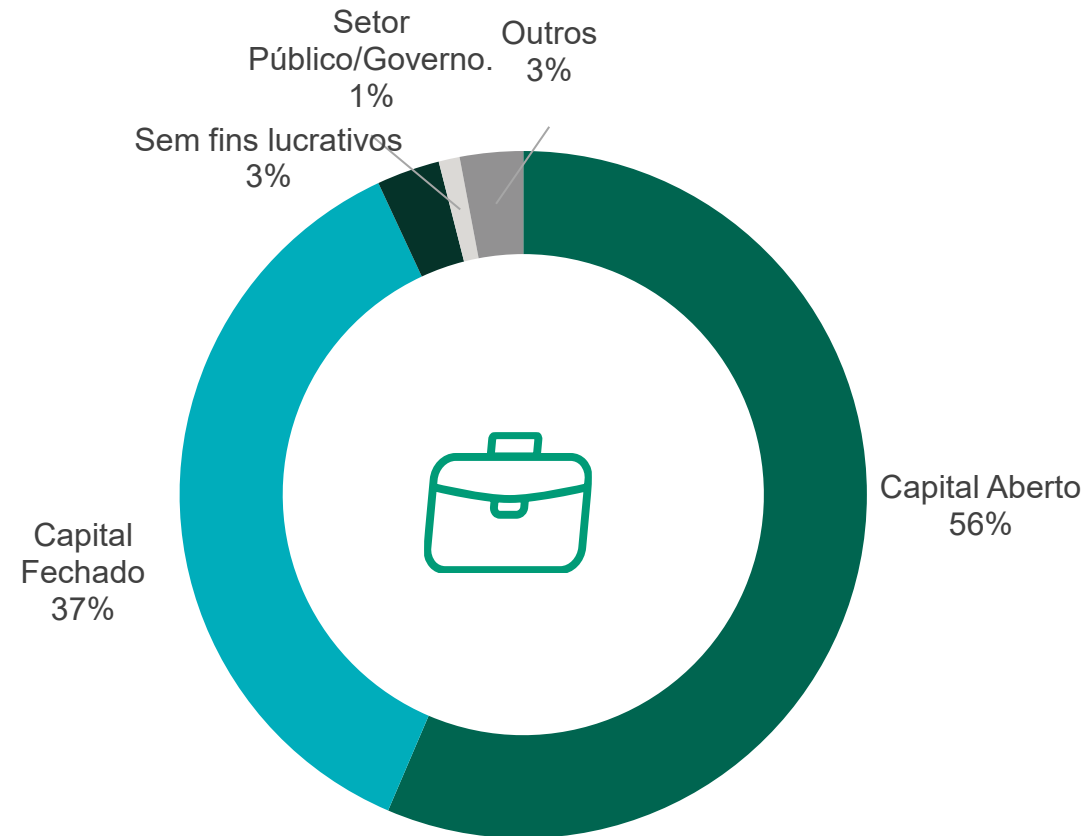
VISÃO GERAL DOS PARTICIPANTES

TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO

POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS (GLOBALMENTE)



POR TIPO DE PROPRIEDADE



RECURSOS ADICIONAIS



DEIXE-NOS FAZER PARTE DA SUA HISTÓRIA DE SUCESSO

Na Korn Ferry, ajudamos você a criar programas de Total Rewards que atraem, engajam e retêm os talentos que você precisa — apoiados por dados, expertise profunda e uma visão global. Nossa abordagem alinha sua estratégia de remuneração com os objetivos do negócio e as expectativas dos funcionários, para que você possa entregar um impacto duradouro. Com soluções práticas e insights centrados no ser humano, apoiamos decisões mais inteligentes em cada etapa do caminho.

KORN FERRY PAY

Uma plataforma tudo em um para ajudar você a comparar, desenhar e gerenciar estratégias de remuneração competitivas apoiadas por insights e análises de mercado em tempo real.

TRANSPARÊNCIA SALARIAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Um guia prático para ajudar você a navegar pelo aumento das expectativas de transparência salarial, enquanto fortalece confiança, conformidade e clareza organizacional.

KORN FERRY PAY EQUITY

Uma solução orientada por dados para ajudar você a identificar, entender e fechar diferenças salariais — apoiando decisões justas e equitativas de remuneração em toda a sua organização.

PESQUISA ANTERIOR SOBRE TENDÊNCIAS DE ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO

Lançado em novembro de 2025, um panorama para ajudar você a entender os dados mais recentes sobre programas de Total Rewards, benefícios e benchmarking salarial.

PRONTO PARA MAIS?

Vamos nos conectar.
Converse com um
especialista em Korn Ferry.



OFFICIAL TALENT & ORGANIZATIONAL
CONSULTING PARTNER

IMPACTO DA IA EM FUNÇÕES E REMUNERAÇÃO

Pesquisa Global Total
Rewards Pulse

MARÇO DE 2026

CONFIRA NOSSAS CAPACIDADES E EXPERTISE

