

Modelos de Mobilidade Core-Flex

Alinhando sua abordagem com as metas da empresa

Quando uma organização considera uma abordagem core-flex (núcleo-flexível) para a mobilidade, diversos motivos podem estar por trás da decisão. Algumas empresas esperam controlar os custos com mobilidade. Outras querem minimizar exceções. E há aquelas que têm interesse em melhorar a experiência do funcionário durante uma relocation. Seja qual for o motivo, definir verdadeiramente o que a empresa espera realizar é o 'primeiro passo' importante ao decidir usar uma abordagem core-flex. A importância é dupla:

Em primeiro lugar, pode haver outras ações e abordagens que melhor alcançariam as metas da empresa ou que ajudariam em *combinação* com um modelo de mobilidade core-flex; identificar essas ações e abordagens será fundamental para garantir que o modelo core-flex escolhido seja bem-sucedido.

Em segundo lugar, há várias maneiras de projetar e implementar um modelo core-flex. Se uma abordagem core-flex *for* adotada, definir metas específicas ajudará a identificar a melhor abordagem de administração de benefícios flexíveis para atingir essas metas específicas. É aconselhável trabalhar em estreita colaboração com um provedor de mobilidade experiente, pois sua ampla experiência e especialização podem ajudar a identificar soluções inimagináveis e orientar decisões fundamentadas sobre o projeto e a implementação do core-flex.

O documento a seguir discutirá as abordagens core-flex para a mobilidade: o que é core-flex, modelos variados e considerações para cada um deles.

O que é core-flex?

Em uma abordagem de mobilidade core-flex, os componentes flexíveis são geralmente oferecidos dentro de diretrizes e/ou limitações estabelecidas pela empresa, além de um conjunto central de serviços prestados a todos os funcionários dentro do mesmo grupo ou tipo de mudança. Em teoria, isso deve resultar em pacotes que podem ser personalizados para atender às preferências dos funcionários e às metas e objetivos da empresa, prestando serviços necessários aos funcionários em mudança e omitindo os que sejam dispensáveis.

Os modelos core-flex podem suportar várias estratégias de mobilidade, sem a necessidade de gerenciar várias políticas ou camadas. Isso pode ser particularmente atraente para organizações com diversas populações e classes demográficas em mobilidade e/ou diversas necessidades de negócios ou abordagens para mobilidade. Muitas vezes, vários departamentos e partes interessadas terão várias pautas, motivadores e estratégias ao considerar a mobilidade, variando do controle de custos à experiência do funcionário. Tratar disso será fundamental para projetar a abordagem adequada à organização.

Como as necessidades únicas de cada organização impulsionam a criação, a estrutura dos programas de núcleo flexível variará de empresa para empresa. O que deve permanecer consistente por todo o programa é a inclusão de benefícios essenciais, que garantam a conformidade com os requisitos fiscais e de imigração (por exemplo, visto e serviço de imigração, serviços de consultoria fiscal etc.) e que forneçam os benefícios que uma empresa determina serem os fundamentos para uma relocation bem-sucedida. Há também alguns prós e contras que são consistentemente compartilhados entre as metodologias core-flex. Compreender esses fatores é útil para escolher a abordagem certa; leia nossa postagem no blog, [Programas de mobilidade core-flex: Vantagens e desafios](#), para obter mais informações.

Você decidiu usar uma abordagem core-flex: considerações

Somente quando uma organização entende os **desafios e os benefícios esperados de um modelo de mobilidade core-flex** – e depois define claramente suas metas – aí estará realmente pronta para embarcar na concepção de uma abordagem de mobilidade core-flex específica da empresa. Há vários fatores a considerar ao começar. Para o início, vamos definir um benefício principal em relação a um benefício flexível:

Principais benefícios

Os benefícios principais são ‘codificados’ em um programa, o que significa que eles *devem* ser fornecidos ao funcionário com base em um tipo ou nível de mudança qualificado e estabelecido. Isso pode incluir os itens listados abaixo, mas deve sempre refletir os elementos necessários para conformidade e com o dever de diligência em mente:

- Viagem ao local de destino
- Assistência para venda/compra de residências
- Assistência para visto e imigração
- Informações tributárias e suporte de devolução durante a designação
- Um elemento de apoio a aparelhos domésticos, com frete aéreo mínimo
- Moradia temporária por 30 dias
- Reembolso de despesas

Benefícios flexíveis

Benefícios flexíveis são tipicamente um conjunto predeterminado de benefícios que a empresa, funcionário ou ambos selecionam para apoiar necessidades específicas. Esses benefícios podem ser oferecidos de maneiras intercambiáveis (como um funcionário usando uma oferta que ele possa precisar [por exemplo, suporte para encontrar residência] “em vez de” uma oferta que ele não precisa [por exemplo, suporte para encontrar escola]). Por outro lado, os benefícios flexíveis podem ser oferecidos “como” um benefício principal, com o componente flexível sendo o negócio

determinar o nível ou tipo de suporte que será prestado (suporte mínimo, moderado ou alto); essa determinação seria baseada no tipo de mudança do funcionário ou nível de elegibilidade, orçamento da empresa, a justificativa da mudança (escolha do funcionário em vez de necessidade da empresa) e/ou necessidade do funcionário/negócio.

Os modelos de entrega de benefícios flexíveis são numerosos e criados tendo em mente as necessidades e objetivos do negócio e dos funcionários. Os funcionários e/ou a empresa têm certa flexibilidade para escolher e aplicar os benefícios que são necessários, ao mesmo tempo em que optam por não optar por aqueles que não são. Quando apropriado, os limites de gastos podem ser aplicados a níveis individuais ou tipos de mudança. Exemplos de benefícios flexíveis podem incluir:

- Suporte na procura de imóveis
- Suporte para estabelecimento
- Gestão de propriedade
- Subsídios/Compensação total da moradia
- Envios de aparelhos domésticos
- Remessa de animais de estimação
- Gestão patrimonial
- Armazenamento permanente
- Treinamento de idioma
- Treinamento cultural
- Suporte educacional/Busca de escolas
- Taxas escolares e/ou mensalidades

A intercambialidade de benefícios flexíveis e/ou a prestação de níveis variados de apoio permite aos empregadores:

1. Proporcionar uma experiência mais positiva ao funcionário para um grupo mais diversificado de funcionários e seus parceiros e familiares (por exemplo, um executivo com uma família de quatro pessoas, uma residência maior e um animal de estimação pode precisar de um nível mais alto de apoio em uma mudança entre países do que um único funcionário que seja locatário.)
2. Oferecer níveis adicionais ou maiores de apoio para melhorar a experiência do funcionário e aprimorar seus esforços de gestão de marca e de talento na mobilidade (usando o acima mencionado como exemplo, uma vez que o recém-graduado requer menos serviços [por exemplo, não há necessidade de transporte de bens domésticos de alto valor ou busca por escola]), a empresa pode optar por prestar serviços de busca de residência com nível superior, treinamento intercultural etc.
3. Estruturar suas políticas de forma a considerar a participação patrimonial e a diferenciação dos funcionários ao mesmo tempo
4. Prestar apoio específico para a casa

Opções de entrega core-flex orientadas ao funcionário

As abordagens core-flex justificadas pela flexibilidade dos funcionários são mais comuns em programas locais dos EUA do que em programas internacionais globais. Quando utilizados, os métodos de entrega são tão variados quanto as próprias ofertas. Os modelos orientados pela flexibilidade dos funcionários normalmente se enquadram em uma das quatro abordagens padrão:

Método 1: Abordagem de menu

Os funcionários podem selecionar os benefícios flexíveis aos que são elegíveis em um menu (por exemplo, 9 benefícios flexíveis totais listados).

Os funcionários têm permissão para selecionar um número predeterminado de benefícios flexíveis (por exemplo, 6 dos 9 benefícios flexíveis disponíveis).

O número de benefícios flexíveis alocados é geralmente baseado no nível do funcionário ou na justificativa para a relocation (escolha do funcionário, necessidade de negócios etc.).

Uso ideal: Essa abordagem funciona bem quando os custos das opções do menu são semelhantes. A abordagem também funciona bem quando os benefícios principais cobrem a maioria dos benefícios necessários e os benefícios flexíveis destinam-se a aprimorar o suporte, prover suporte adicional ou serviços de relocation auxiliares.

Dica para uso: As abordagens do menu devem oferecer flexibilidade aos funcionários, para aprimorar a experiência. No entanto, essa abordagem não deve exigir que um funcionário escolha entre os benefícios de que precisa; exigir isso e, potencialmente, fazer com que ele se mude sem um serviço necessário pode lhe deixar em desvantagem.

Método 2: Abordagem de limite monetário

Esse método às vezes é chamado de “valor máximo em dólares” ou, simplesmente, “limitado”.

Um limite monetário é estabelecido para os benefícios flexíveis.

O limite pode ser definido por benefício individual e/ou cumulativamente para todos os benefícios flexíveis, mas a maioria das organizações normalmente coloca um limite monetário para todos os benefícios flexíveis.

Embora a abordagem limitada possa ser atrativa em teoria, a realidade é que administrar um programa limitado pode ser complicado para o funcionário. Todos os custos acima dos limites permitidos se tornariam desembolsos/responsabilidades para o funcionário. Assim, a flexibilidade “esperada” pode ter um preço para os funcionários, que ficam sujeitos ao estresse adicional de gerenciar sua relocation com um orçamento – frequentemente com pouco ou nenhum conhecimento ou experiência prévia. Isso, combinado com o estresse típico de uma relocation, pode cobrar seu preço e ter impacto negativo tanto ao funcionário quanto à empresa. O funcionário pode sofrer, já que lida com a solução de problemas com a qual pode não estar preparado para lidar. A empresa pode ter de aplicar recursos inesperados (financeiros e administrativos) para auxiliar na solução de problemas – e perder o foco dos funcionários realocados nas responsabilidades relacionadas ao trabalho.

Uso ideal:Essa abordagem pode ser ideal quando 1) os custos alocados podem cobrir facilmente os benefícios que o funcionário pode escolher e 2) a coordenação de benefícios é feita pelo RMC.

Dica para uso: Os funcionários não devem receber dinheiro em vez de apoio ou ‘saque’ de fundos não utilizados no orçamento/limite.

Exemplo N.º 1: O funcionário recebe um orçamento de US\$ 30.000 para relocation e pode usar os recursos em um conjunto de benefícios de relocation predefinidos.

Exemplo N.º 2:O funcionário recebe uma lista de benefícios com um limite:

- *Remessa de aparelhos domésticos - limite de US\$ 19.000*
- *Despesas temporárias de subsistência - limite de US\$ 9.000*
- *Despesas finais de viagem - limite de US\$ 1.200*
- *Treinamento de idioma - limite de US\$ 2.000*

- *Serviço de partida - limite de US\$ 2.400*

Método 3: Abordagem baseada em pontos

Cada benefício flexível recebe um valor percentual baseado em sua média ou faixa de custo.

Os funcionários recebem um número predeterminado de pontos, para uso em componentes de benefícios flexíveis.

O número de pontos disponíveis normalmente é baseado no nível do funcionário ou na justificativa para a relocation.

Essa abordagem exigirá experiência, diligência devida e uma compreensão da cultura da empresa para criar um programa que será eficaz. Tenha em mente que os funcionários podem determinar facilmente o valor em dólares de um ponto e, se o valor total em dólares dos pontos disponíveis para um benefício não for gasto, os funcionários tendem a ficar insatisfeitos ou a se sentirem aquém do valor. Isso pode ou não ser um problema para uma empresa, com base em sua cultura única.

Uso ideal: Ideal para programas com forte conjunto principal de benefícios, no qual os pontos podem ser usados para benefícios que melhoram a experiência do funcionário. Não recomendado para programas onde todos os benefícios de relocation ou benefícios críticos sejam escolhidos através de um sistema de pontos.

Dica para uso: A metodologia de pontos fornece um mecanismo para a flexibilidade do funcionário; os custos reais podem ser maiores ou menores do

que os custos estimados e não devem ser vistos como um programa de mudança limitado.

Exemplo: O funcionário tem 30 pontos para usar em benefícios flexíveis

Benefit	Core/Flex	Estimated Costs	Points Calculation 1pt=\$500
Visa and Immigration (Employee)	Core	\$1,800	0
Tax Support	Core	\$4,000	0
Final Trip	Core	\$5,000	0
Travel Upgrade	Flex	\$4,000	8 points
Cultural Training	Core	\$1,800	4 points
Language Training (Employee)	Flex	\$2,000	4 points
Destination Services (3 days)	Core	\$3,000	0
Additional Destination Services (1 day)	Flex	\$1,000	2 points
Household Goods	Core	\$15,000	0
Air Shipment	Flex	\$3,500	7 points
Pet Shipment	Flex	\$5,000	10 points
Auto Loss (Lease Break/ Sale)	Flex	\$6,000	12 points
Family Support	Flex	\$5,000	10 points

Método 4: Abordagem por montante fixo

Um montante fixo é fornecido para auxiliar com os benefícios flexíveis designados que normalmente seriam fornecidos como parte de um reembolso.

O montante fixo a ser oferecido pode ser calculado com base no custo histórico médio dos benefícios que pretende cobrir. Esse número pode então ser reduzido, se o objetivo principal da empresa for reduzir custos.

Os funcionários podem, em última análise, gastar os fundos como desejarem, pois recibos não são necessários.

Nesse modelo, há um alto risco de má gestão dos fundos pelos funcionários em mudança, que simplesmente não têm experiência ou conhecimento suficiente sobre cronogramas, conservação/racionalização de fundos e/ou nuances de um determinado local. Para obter mais informações sobre as considerações associadas às abordagens de mobilidade por montante fixo e o gerenciamento desta metodologia, [consulte nossas publicações recentes no blog sobre este tópico](#).

Uso ideal: Esse modelo é melhor usado nos casos em que a empresa espera aprimorar a experiência do funcionário ao eliminar a necessidade de reembolsos. Em condições ideais, o funcionário não precisaria usar seu próprio dinheiro, guardar recibos, enviar reembolsos e/ou esperar para ser reembolsado.

Exemplo: Um montante fixo de US\$ 8.000 é fornecido para uso em uma viagem de pesquisa de imóveis e custos finais de mudança

Exemplo: Um montante fixo de US\$ 5.000 é fornecido para uso em apoio familiar no novo endereço

Dica para uso: Os pagamentos de montante fixo são melhor utilizados quando combinados com a orientação ao funcionário sobre as melhores práticas para o uso do montante fixo. Trabalhar com um prestador experiente em gerenciamento de relocation, que forneça [tecnologia fácil de usar](#), pode ser extremamente útil nesse sentido.

Opções de entrega core-flex orientadas ao negócio

As abordagens core-flex impulsionadas por metas de negócios são mais comuns em programas de mobilidade internacional do que em programas locais, e muitas organizações estão mudando ou investigando programas core-flex, devido à pressão ou recuo de seus líderes de negócios. Como mencionado anteriormente neste documento, algumas organizações estão explorando modos para gerenciar custos, enquanto outras esperam melhorar a experiência do funcionário. Em alguns casos, a

expectativa é que uma abordagem core-flex aumentará o controle e a flexibilidade do negócio para contratar o talento de que eles precisam, onde eles são necessários.

Por meio de uma abordagem core-flex, os tomadores de decisão não estão limitados por uma abordagem tradicional de políticas, que pode exigir várias solicitações de exceção para garantir um candidato que eles prefeririam. As estruturas podem ser niveladas e/ou os benefícios principais podem ser variáveis, com base no cargo/função, nível, justificativa, orçamento e/ou experiência desejada que a empresa deseja fornecer ao funcionário.

Quando a justificativa para uma abordagem core-flex é orientada aos negócios, observamos que a gestão dos componentes flexíveis pode ser delegada às unidades de negócios ou ao gerente de negócios – capacitando as unidades de negócios ou a equipe de RH a gerenciar seus próprios orçamentos de mobilidade. Isso garante que os níveis básicos de conformidade sejam cumpridos, enquanto oferece opções para criar um plano de benefícios que se alinhe às suas necessidades de recrutamento e gestão de talentos.

O core-flex também é bastante útil ao apoiar as mudanças solicitadas pelos funcionários, em que os componentes principais incluiriam suporte relacionado à conformidade (como serviços de imigração e fiscais). Enquanto isso, a empresa mantém a flexibilidade de não oferecer mais serviços ou suporte mínimo para envio de bens domésticos, viagem para o novo país ou um pequeno montante fixo para ajudar com as despesas de mudança.

Por fim, um destaque adicional é que as abordagens core-flex funcionam bem com organizações baseadas em projetos. Isso pode ser especialmente útil se a empresa participar da licitação de vários projetos, mas não puder fazer o mesmo investimento financeiro em cada um. As abordagens core-flex permitem que as organizações personalizem o suporte, caso uma proposta final consuma os fundos previamente reservados para custos de mão de obra/relocation.

Conclusão

Na SIRVA, observamos que as empresas que alcançam os maiores níveis de sucesso com um programa core-flex compartilham as seguintes características:

- estabeleceram claramente metas e objetivos bem comunicados para o programa;
- construíram suas matrizes e políticas core-flex de modo fácil de entender;
- suas equipes de relocation ou RH adotam uma abordagem consultiva com as unidades de negócios, para explicar completamente o programa e os motivos para sua implementação;
- acompanham suas unidades de negócios após a implementação, para avaliar o desempenho e fazer as mudanças necessárias; e
- terceirizam a prestação tática dos serviços para um provedor qualificado, liberando suas equipes internas para se concentrar em metas e objetivos de negócios – particularmente úteis em um momento em que as equipes internas são menores e têm mais responsabilidades do que nunca.

Se as metas não forem claramente definidas e o modelo core-flex não for implementado de forma eficiente, a abordagem pode criar ou exacerbar involuntariamente os desafios que foi criada para abordar. Isso pode resultar em falta de controle, aumento de custos, inconsistências globais e regionais na aplicação e menores taxas de satisfação do designado.

Por outro lado, se as metas e objetivos de uma organização forem claros – e sua abordagem claramente definida –, é possível alcançar benefícios significativos por meio de seu programa core-flex, incluindo maior controle sobre os gastos e capacidade maximizada de atrair e acomodar o talento necessário para atender à evolução da globalização, remobilização e expansão.

Para saber mais sobre as muitas maneiras pelas quais a SIRVA pode ajudar as organizações a alinhar seu programa core-flex às metas da empresa – e identificar etapas de ação adicionais para alcançar essas metas – entre em contato conosco pelo e-mail concierge@sirva.com.

Colaboradores:

- Kathy Burrows, Director, Global Advisory Services
- Angela Chrz, Manager, Global Advisory Services

Para obter mais informações, entre em contato com [Isenção de Responsabilidade do Blog da SIRVA](#).