

Remuneração Variável

Câmara Suíça

15 de Junho de 2004

HayGroup

Agenda

- Hay Group
- Remuneração Estratégica
- Remuneração Variável
- Práticas no Mercado

Clareza organizacional

Capacitação de pessoas

Comprometimento dos empregados

People Before Strategy

HayGroup

Experiência Grupo Hay

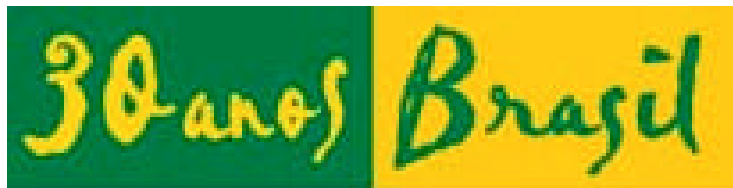
No mundo

- ▶▶ Fundado em 1943
- ▶▶ 72 escritórios em 39 países
- ▶▶ 2.000 profissionais técnicos
- ▶▶ 10.000 clientes

Na América Latina

- ▶▶ 30 anos de experiência na Região
- ▶▶ Escritórios em Buenos Aires, Bogotá, Caracas, Cidade do México, Santiago de Chile
- ▶▶ 120 profissionais técnicos
- ▶▶ 150 clientes

Experiência Grupo Hay



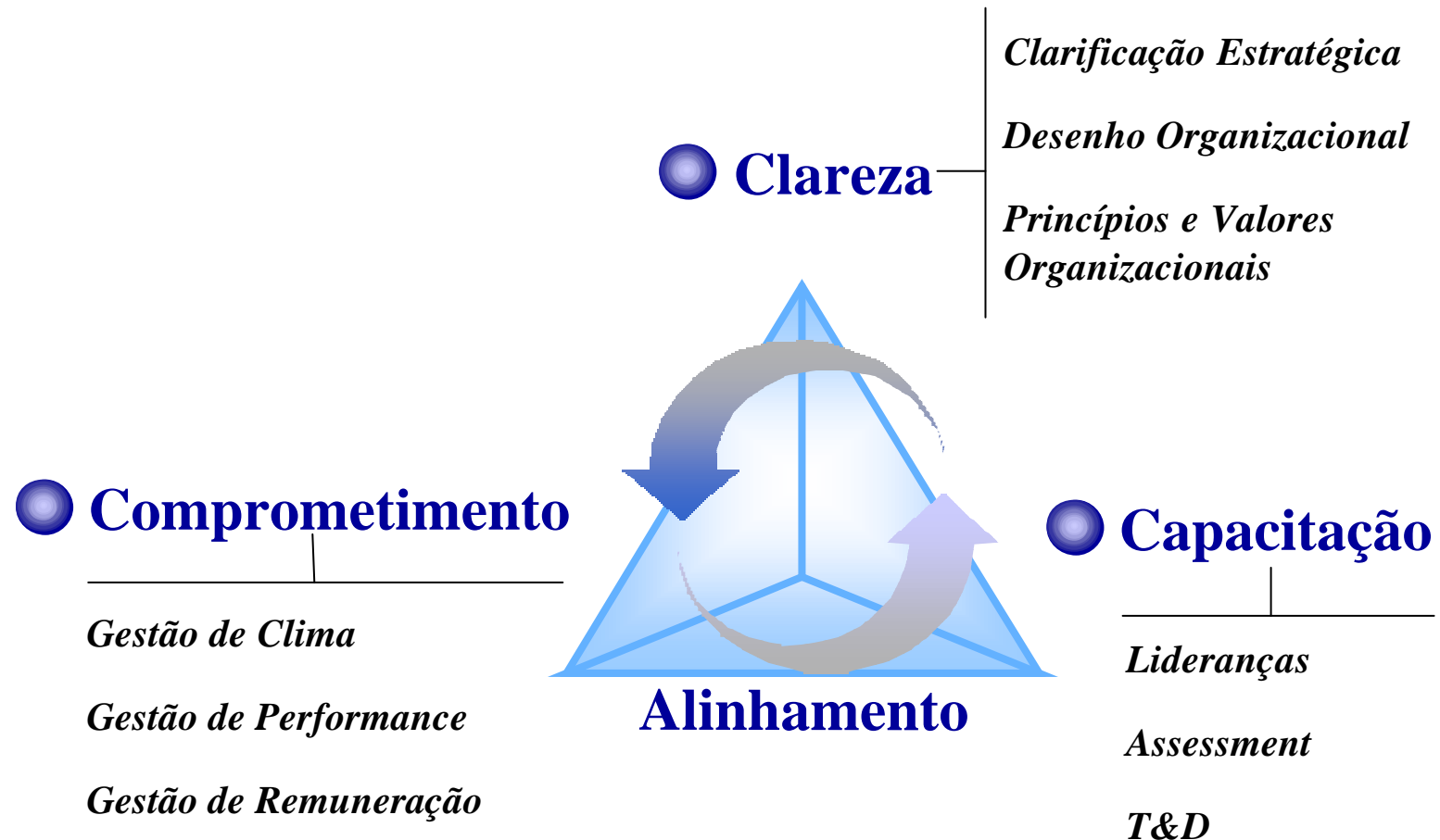
HayGroup

No Brasil

- ▶▶ Fundado em 1974
- ▶▶ Escritório em São Paulo
- ▶▶ 70 profissionais técnicos
- ▶▶ 500 Clientes

● **Estratégia e Resultado
através de pessoas e soluções**

Nossas Práticas



Hay Information Services

● **Informações de alto valor agregado**

Maior e melhor banco de dados da América Latina

Remuneração, Clima, Competências, Liderança, etc.

Tendências dos macro setores da economia

Envio e acesso via Internet

Acuracidade e confiabilidade

Nosso Modelo

Células organizadas por setores da economia

- 500 clientes que representam as maiores empresas do Brasil



- Informações
- Consultores
- Experiência
- Global Network

Alguns Clientes

ABB	CARGILL	MITSUBISHI	THOMSON LEGAL
ABBOTT	CARBOCLORO	MRS LOGISTICA	TIM
ABN AMRO BANK	CARGILL CARREFOUR	NATURA	ULTRAFERTIL
ABRIL	CATERPILLAR	NEC	UNILEVER
AÇOMINAS	CEMIG	ORBITALL	UNIMED
AGA	CPFL	PAO DE ACUCAR	USIMINAS
ALBRAS ALUMINIO	CREDICARD	PARMALAT	USINA N. AMERICA
ALCAN	CSN	PERDIGAO	V & M
ALCOA	CST	PETROBRAS DISTRIB.	VALESUL
ALSTOM BRASIL	CVRD	PEUGEOT	VERACEL
ALUNORTE	DOW QUÍMICA	PHILIP MORRIS	VISANET
ARACRUZ	EMBRAER	PHILIPS BRASIL	
ATLAS SCHINDLER	EMBRATEL	PIRELLI	
AVENTIS PHARMA	ENERSUL	POLITENO	
BANCO ITAU	GENERALI BRASIL	POLITENO	
BANCO SANTANDER	GERDAU	PORTO SAÚDE	
BANDEIRANTE ENER	GIVAUDAN	PORTO SEGURO	
BANESPA	GRUPO AKZO	PRUDENTIAL SEGURO	
BASF	GRUPO LAFARGE	RHODIA BRASIL	
BCP	GRUPO SAINT GOBAIN	RIO POLIMEROS	
BDF NIVEA	PETROBRAS	ULTRAFERTIL	
BELGO	GRUPO VOTORANTIM	ROCHE	
BOEHRINGER	INTELIG	SAMARCO	
BOMPREÇO	ITAU SEGUROS	SÃO PAULO ALPARGATAS	
BOTICARIO	JOTAPAR	SCHERING BRASIL	
BRASIL TELECOM	KAISER	SOTREQ	
BUNGE	MCDONALDS	SUZANO/ BAHIA SUL	
CAMARGO CORREA	MEDLEY	TELEFONICA	
CARBOCLORO	MINASGAS	TELEMAR	

Posicionamento Hay

Por que tratar remuneração de forma estratégica ?

A diferenciação em ambientes competitivos exige pessoas capazes de superar resultados

Desafios, filosofia de gestão e reconhecimento determinam comportamentos de alta performance

A estratégia de remuneração é um forte diferencial na busca de resultados sustentados

Posicionamento Hay

Os diferentes níveis e áreas de uma organização requerem diferentes estratégias de Remuneração



Posicionamento Hay

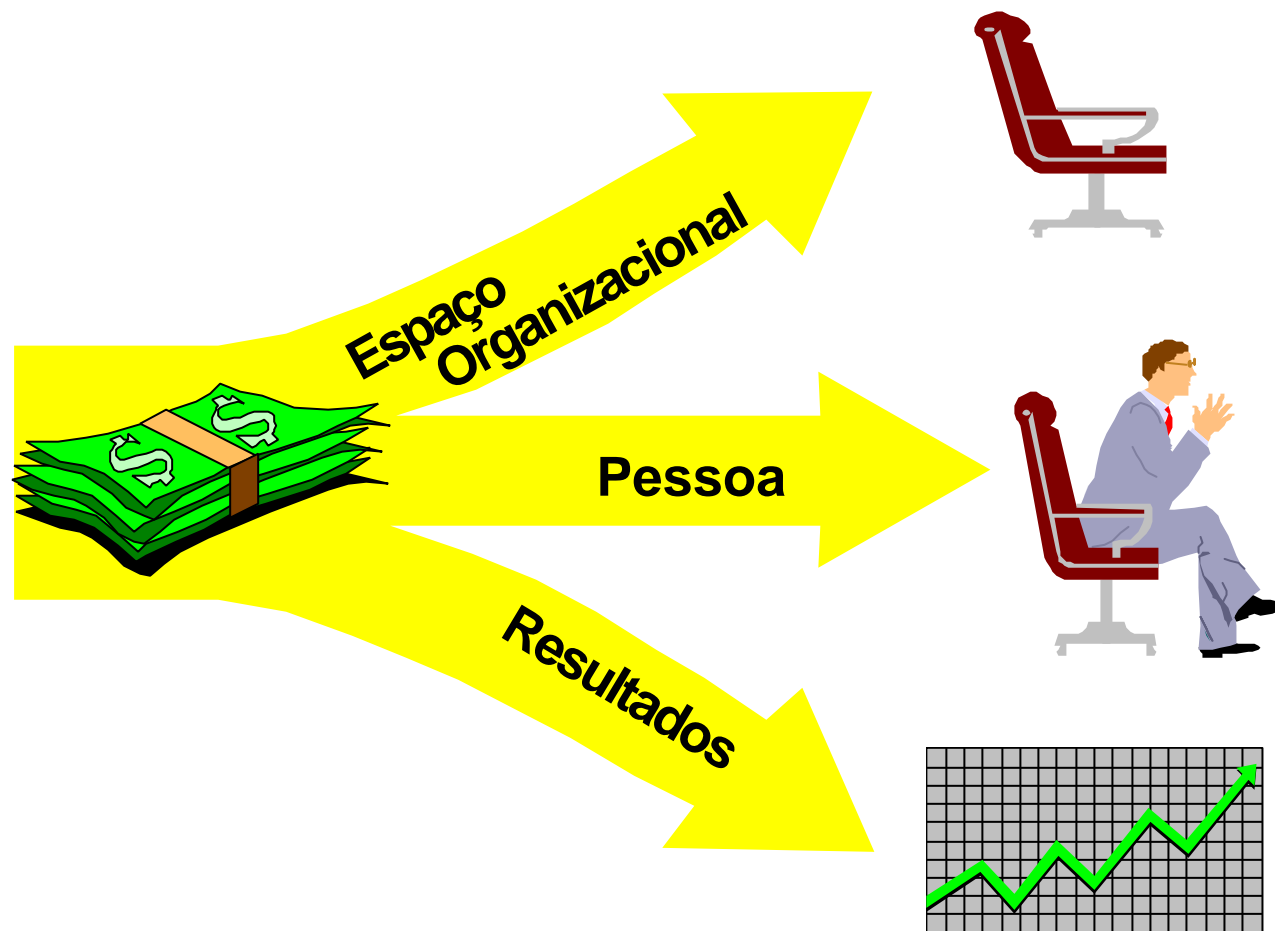
Cada elemento do reconhecimento tem Impacto estratégico potencial.

	Exemplos	Elementos	Definições
Intrínseco Valor ou motivação internos Não mensurável \$	<ul style="list-style-type: none"> Estilo Gerencial Crescimento Individual Ambiente de Trabalho 	Cultura & Clima Organizacional	RECONHECIMENTO REMUNERAÇÃO TOTAL (Direta e Indireta)
	<ul style="list-style-type: none"> Carros Previdência Privada 	Benefícios Executivos	
	<ul style="list-style-type: none"> Alimentação Saúde Seguros Transporte 	Benefícios	
Extrínseco Tudo o que podemos medir em \$	<ul style="list-style-type: none"> Remun. em Ações "Phantom Shares" 	Incentivos de Longo Prazo	REMUNERAÇÃO DIRETA TOTAL EM DINHEIRO
	<ul style="list-style-type: none"> Bônus anual Recompensas 	Incentivos de Curto Prazo	
	<ul style="list-style-type: none"> Salário Base Salário por hora 	Base em Dinheiro	

Remuneração Estratégica



Os 3 Elementos da Remuneração



Impacto dos Elementos de Remuneração

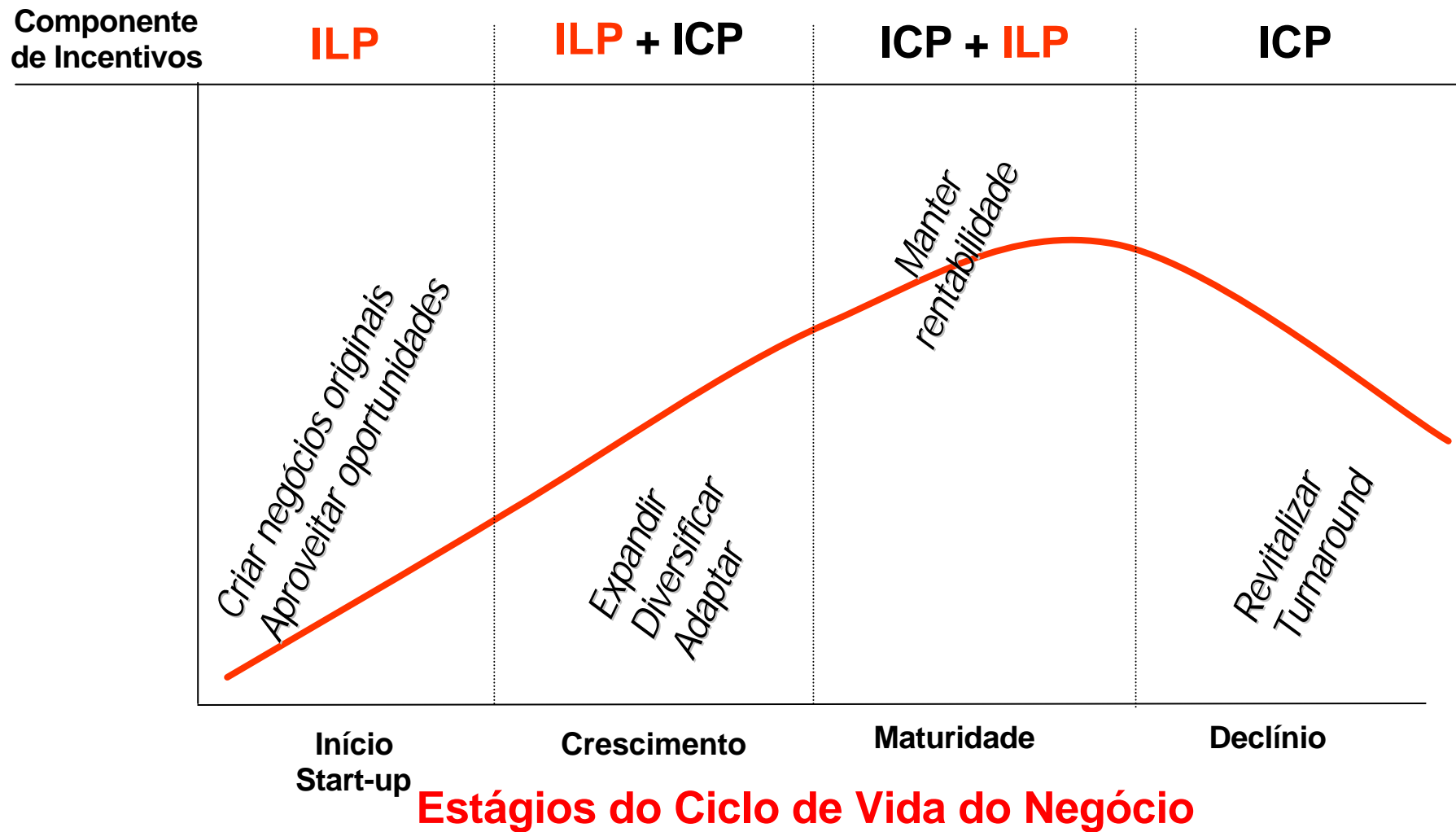
IMPACTO

	Alto	Moderado	Baixo
Atração	Salário Base, ICP e ILP		Benefícios e Benefícios Executivos
Retenção	ILP	Salário, ICP, Benefícios Executivos	Benefícios
Motivação	ICP	ILP	Salário, Benefícios e Benefícios Executivos

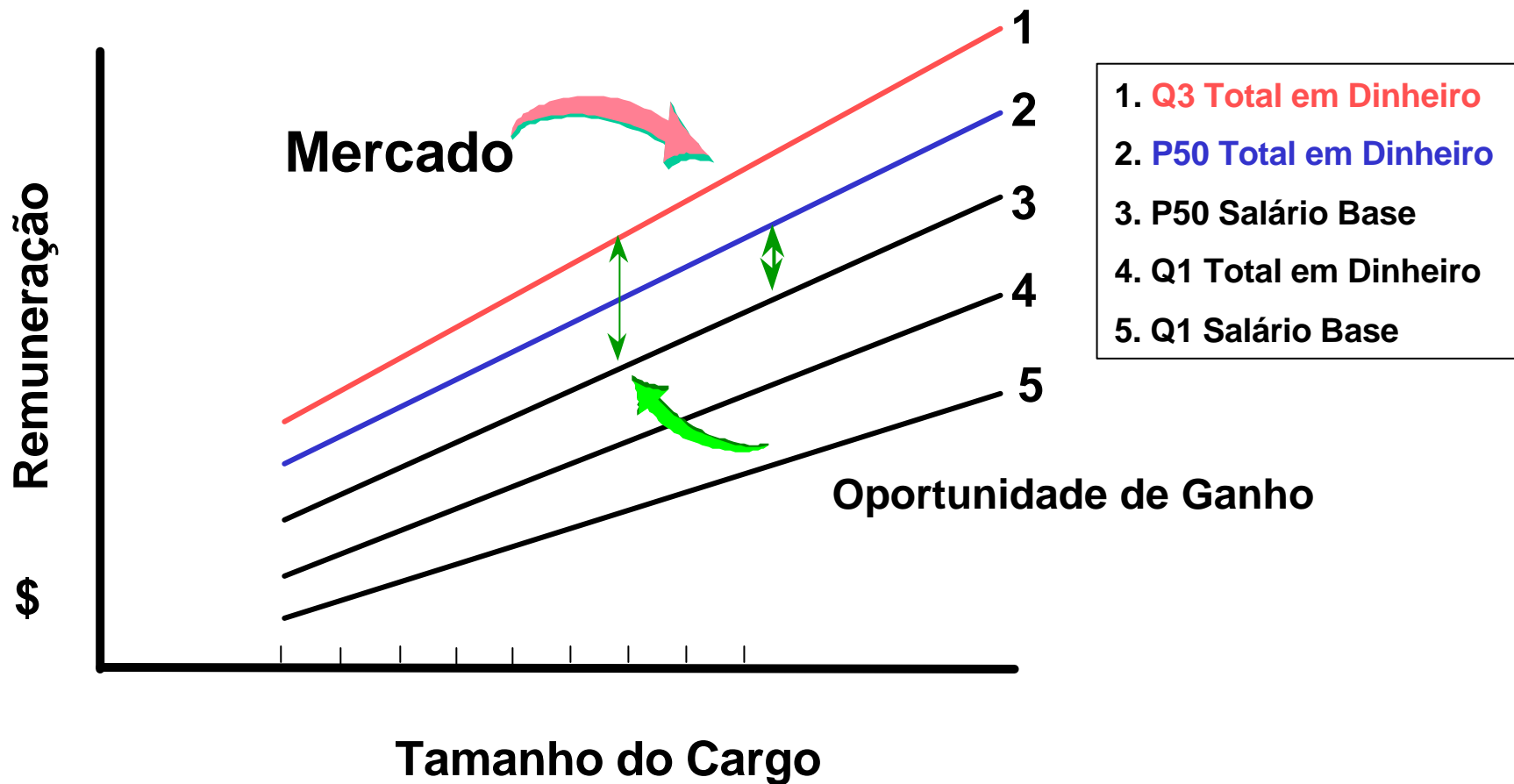
Abordagem Sistêmica da Remuneração

Variáveis Componentes	Cargo	Mercado	Pessoas	Resultados
Salário Base	X	X	X	
Benefícios	X	X		
Incentivos	?	?	?	X

Estratégia de Remuneração Variável



Determinando a Competitividade

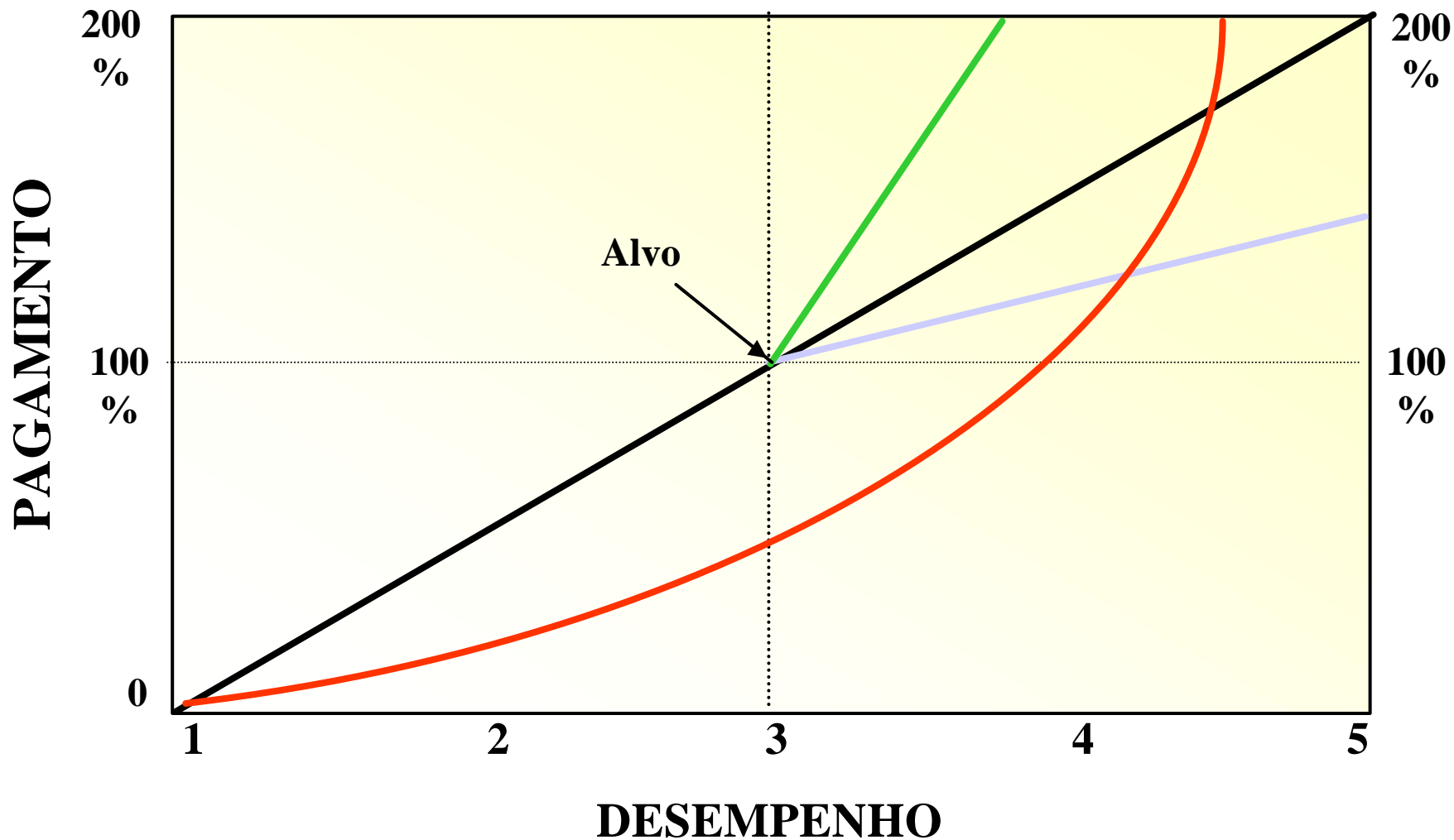


Determinando a Competitividade

- ✓ Para cada um dos componentes
 - **Salário Base**
 - **Benefícios**
 - **Incentivos de Curto Prazo**
 - **Incentivos de Longo Prazo**

- ✓ O que considerar?
 - **Custo versus Resultados (lucro/EVA...)**
 - **Retenção, Atração**
 - **Turnover**
 - **Concorrentes de Negócio**
 - **Concorrentes de Mão-de-obra**

Filosofia de Resultados e Rem. Variável



O que é Remuneração Variável?

✓ Definição:

Remuneração por Resultados é o retorno financeiro para os funcionários, dependente no tempo e no valor, do atingimento de resultados.

Por que Remuneração Variável?

- ✓ Internalizar estratégia no negócio
 - Comunicar “O que”, “Por que” e “Como”
- ✓ Alinhar esforços para alcançar meta comum
 - “Todos remando em uma direção”
- ✓ Balancear custos fixos e variáveis

Fatores-Chave para o Sucesso de um plano

Alinhar a expectativa de recompensa a resultados

- ✗ Focalizar o desempenho
- ✗ Envolver
- ✗ Compartilhar riscos

O Plano Precisa ser:

- ✓ Culturalmente Compatível
- ✓ Auto-financiado
- ✓ Percebido o impacto Individual
- ✓ Simples
- ✓ Flexível a cada ciclo

Tipos de Planos

- **Participação nos Lucros**
- **Incentivos Individuais**
- **Incentivos de Equipe**
- **Incentivos de Longo Prazo**

Participação nos Lucros (Profit-Sharing)

Os empregados participam de um pool de bônus gerado de uma percentagem dos lucros geralmente originada pelo lucro excedente.

Vantagens

- ✓ Ajuda na integração de grandes grupos
- ✓ Fácil de entender e mensurar
- ✓ Estimula o interesse nos resultados financeiros

Desvantagens

- Impacto de fatores fora do controle
- Medição muito ampla
- Perda de foco individual
- Desconsidera fatores secundários
- Pode focalizar excessivamente o curto-prazo

Funciona melhor quando

- ❑ Existem poucos níveis hierárquicos
- ❑ Acompanhado de um grande esforço de comunicação

Incentivos Individuais

Incentivos individualizados com o objetivo de motivar, reter e recompensar profissionais altamente capacitados, valorizados pelas suas contribuições.

Vantagens

- ✓ Retém indivíduos que contribuem
- ✓ Gera compromisso
- ✓ Pode ser restrito para poucos participantes - i.e., alto desempenho
- ✓ Alto impacto
- ✓ Percebido como controlável

Desvantagens

- Percepção de exclusividade
- Premiação pode continuar “alta” sem desempenho
- Otimização do indivíduo em relação à equipe

Funciona melhor quando

- Grupos consistem amplamente de contribuidores individuais
- Impacto individual claro e relativamente previsível
- Comunicação é restrita aos participantes

Incentivos para Equipe

Pagamento para um grupo de funcionários baseado na realização de certos objetivos que dependem da integração e esforço entre estes grupos e suas unidades de trabalho/negócio.

Vantagens

- ✓ Apoia o trabalho em equipe
- ✓ Provê à unidade um propósito comum
- ✓ Pode ser comunicado antes ou após a execução do objetivo de desempenho

Desvantagens

- Pode criar competição entre unidades
- Pode desencorajar transferências internas de pessoal
- “As estrelas” podem perceber uma perda do nível de oportunidade de ganho

Funciona melhor quando

- ❑ Equipes são específicas, estratégicas e/ou não muito conectada com o todo
- ❑ Combinado com recompensas que focam nos objetivos da unidade de negócios
- ❑ “Line of sight” entre metas da equipe e esforços individuais é claro
- ❑ Membros da equipe envolvidos no desenho e/ou start-up
- ❑ Empresa organizada por processo

Participação nos Lucros e/ou Resultados

Lei 10.101 (19/12/2000)

CARACTERÍSTICAS

- **Negociado entre a empresa e seus empregados, mediante:**
 - Comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;
 - Convenção ou acordo coletivo.
- **Regras claras e objetivas quanto as características do plano**
 - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
 - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.
 - O instrumento de acordo deve ser arquivado no sindicato dos trabalhadores.
- **É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.**

Participação nos Lucros e/ou Resultados

Lei 10.101 (19/12/2000)

O “X” da questão:

- *“A participação nos lucros e resultados não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.”*
 - **Não é salário:**
 - Não há incidência de INSS,FGTS, etc.
 - Não incide em médias (13o , Férias)

ATENÇÃO

- **A implantação de um programa de PLR precisa de uma análise jurídica trabalhista detalhada assim como envolvimento do sindicato.**
- **Embora não seja salário, deve ser considerada no composto de remuneração total (mix, competitividade, etc...)**

PLR - Práticas de Mercado

Prevalência

➔ **85%**

Alvo

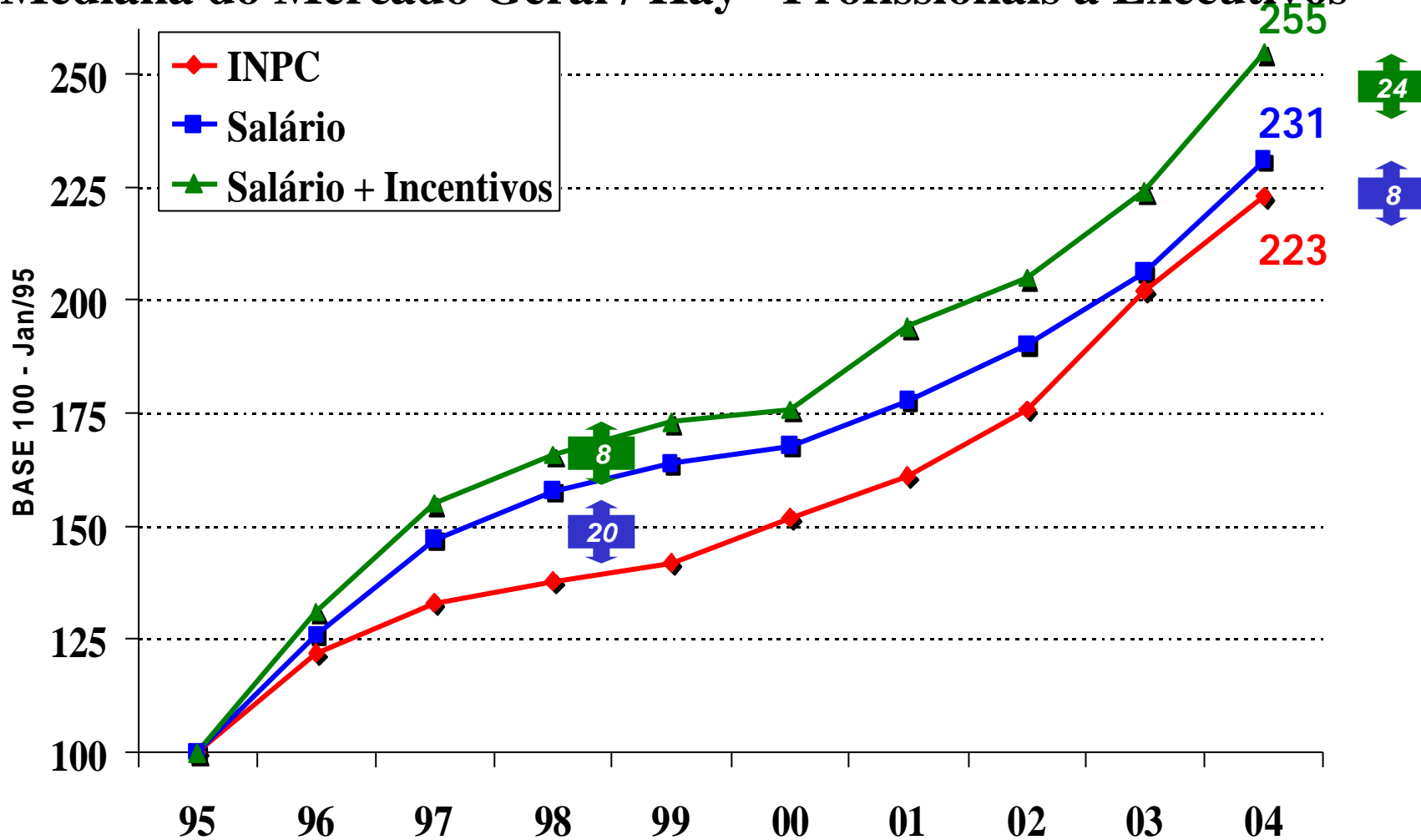
➔ **Próximo a 1,0 Salário**

Efetivamente Pago

➔ **Ligeiramente Superior a 1,0 Salário**

Impacto na Remuneração

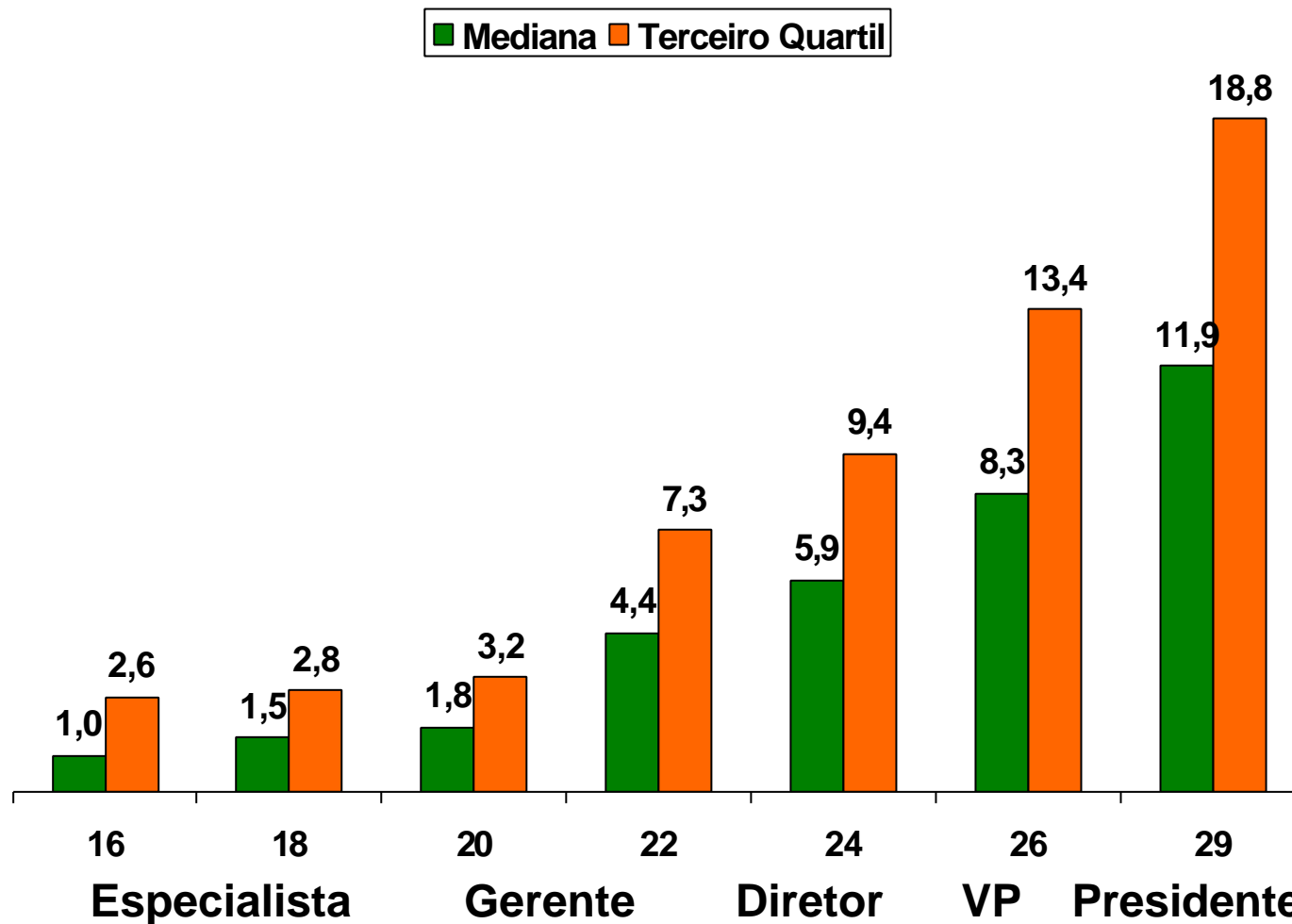
Mediana do Mercado Geral / Hay - Profissionais a Executivos



Dados

ICP - Brasil:

Número de Salários Pagos



Incentivos de Longo Prazo

Incentivos aplicados a ciclos maiores que um ano. O mais comum é stock options para executivos, porém pode ser desenhado para pagamento em dinheiro ou outro tipo de ações.

Vantagens

- ✓ Horizonte de longo-prazo
- ✓ Equilibra decisões de curto-prazo
- ✓ Pode recompensar o valor agregado para sempre
- ✓ Estimula trabalho em equipe

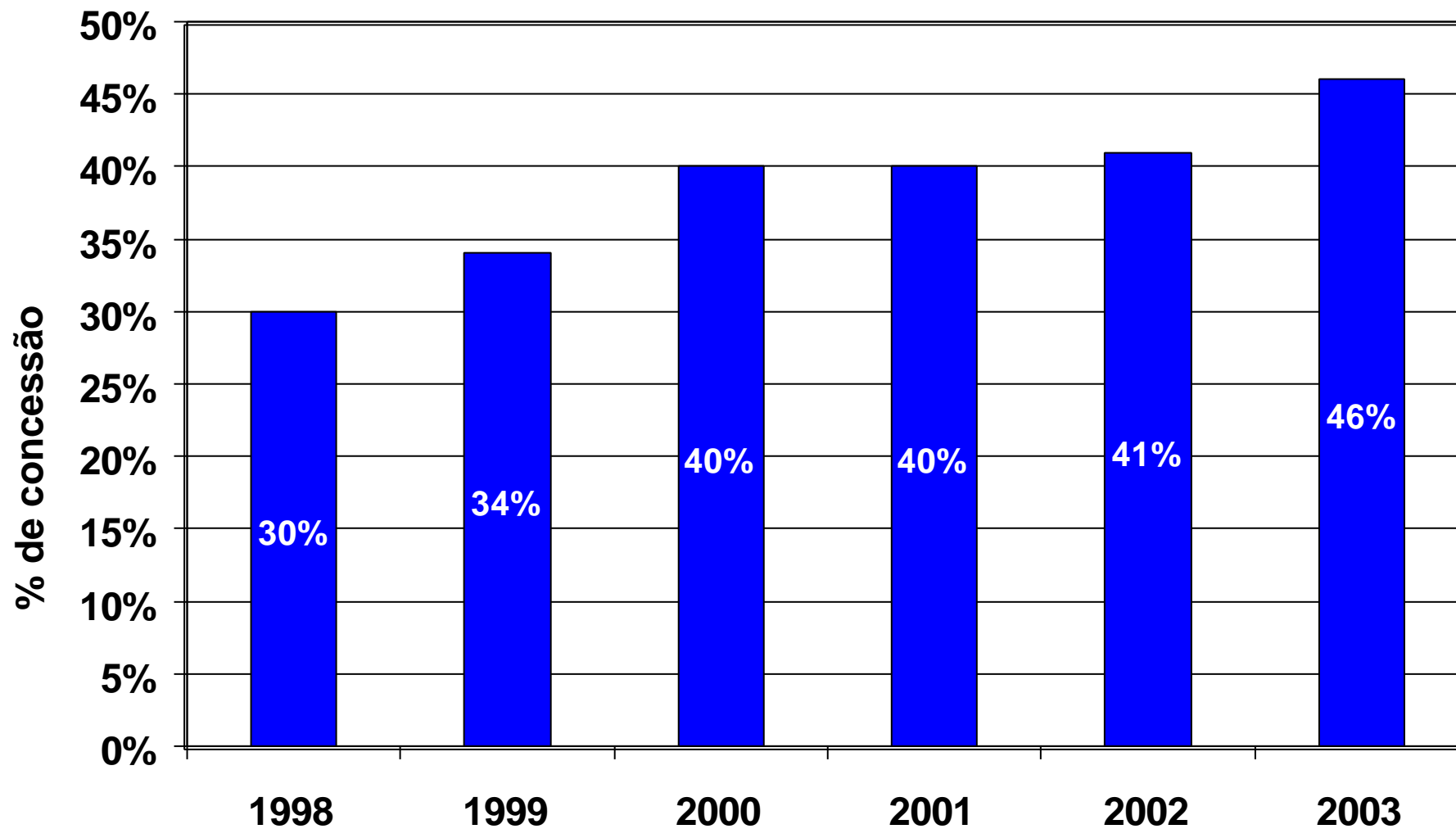
Desvantagens

- Pode ser difícil de estabelecer metas e medidas
- Leva tempo para desenvolver
- Fatores externos podem exercer alta influência

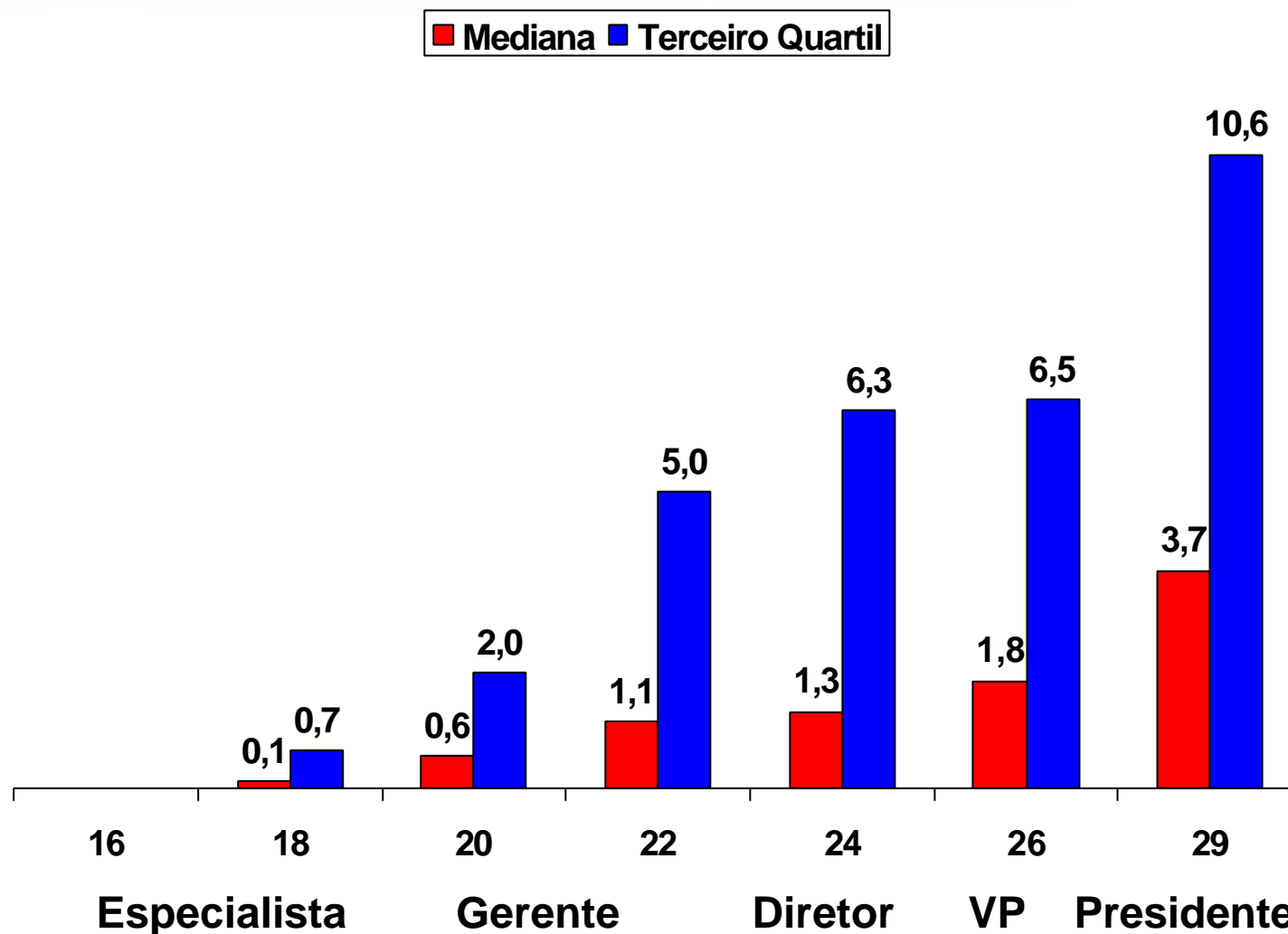
Funciona melhor quando

- ❑ Plano é relativamente simples
- ❑ Necessário melhorar desempenho de longo-prazo
- ❑ Necessário aperfeiçoar desempenho coletivo
- ❑ Necessário romper visão de curto-prazo

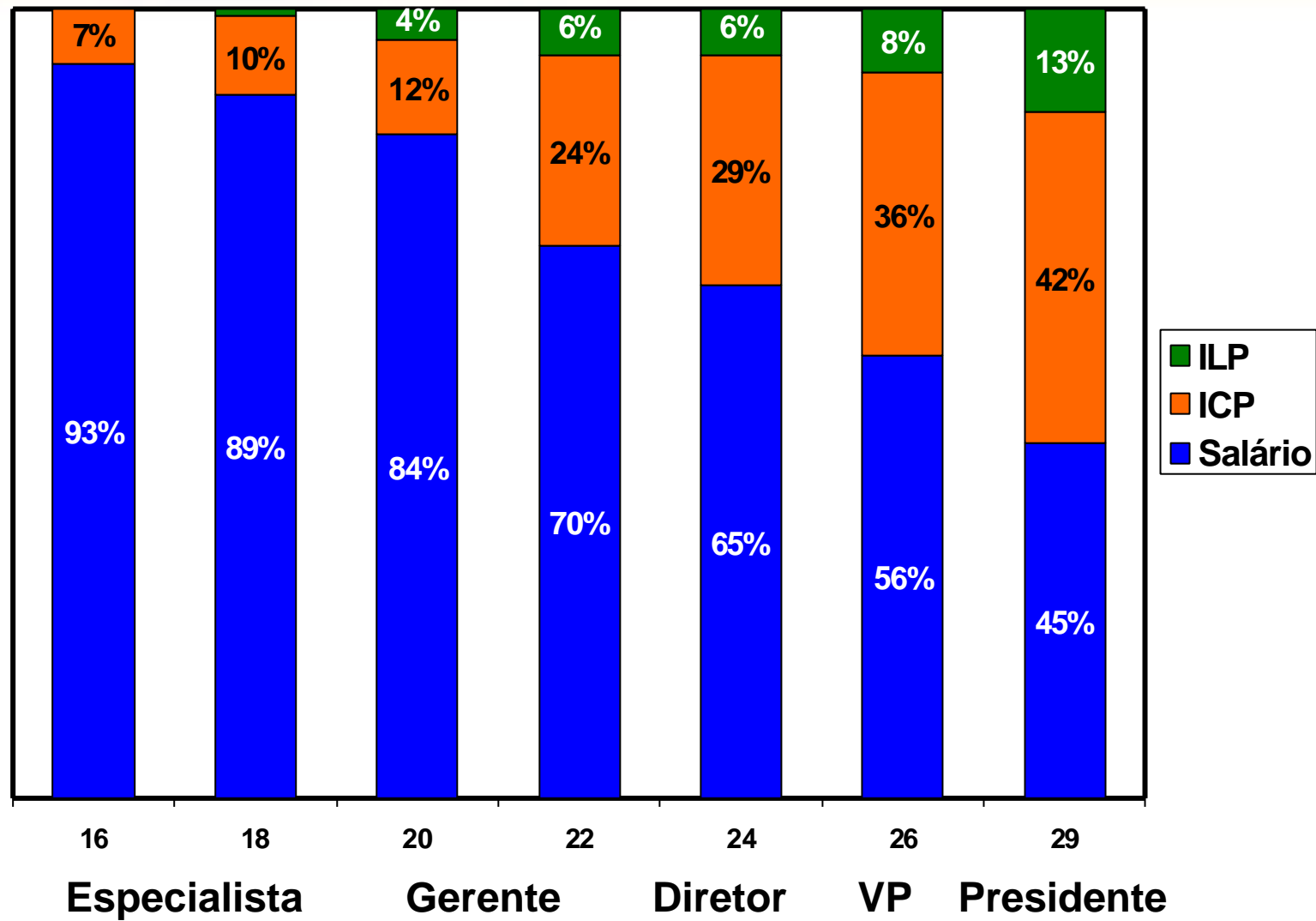
Empresas que Concedem ILP - Brasil



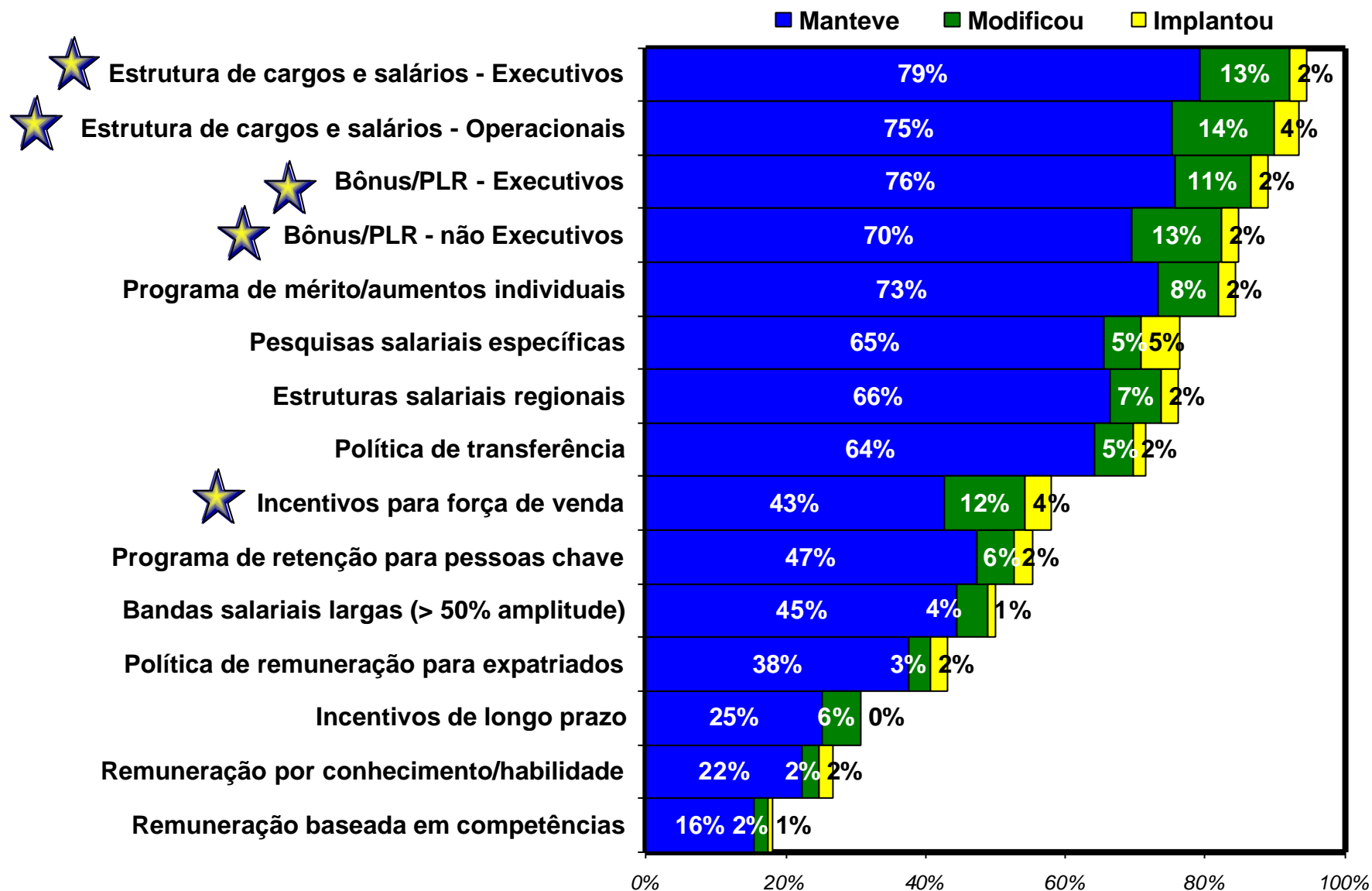
Oportunidade de Ganho - ILP Brasil



Mix Remuneração Típico - Brasil

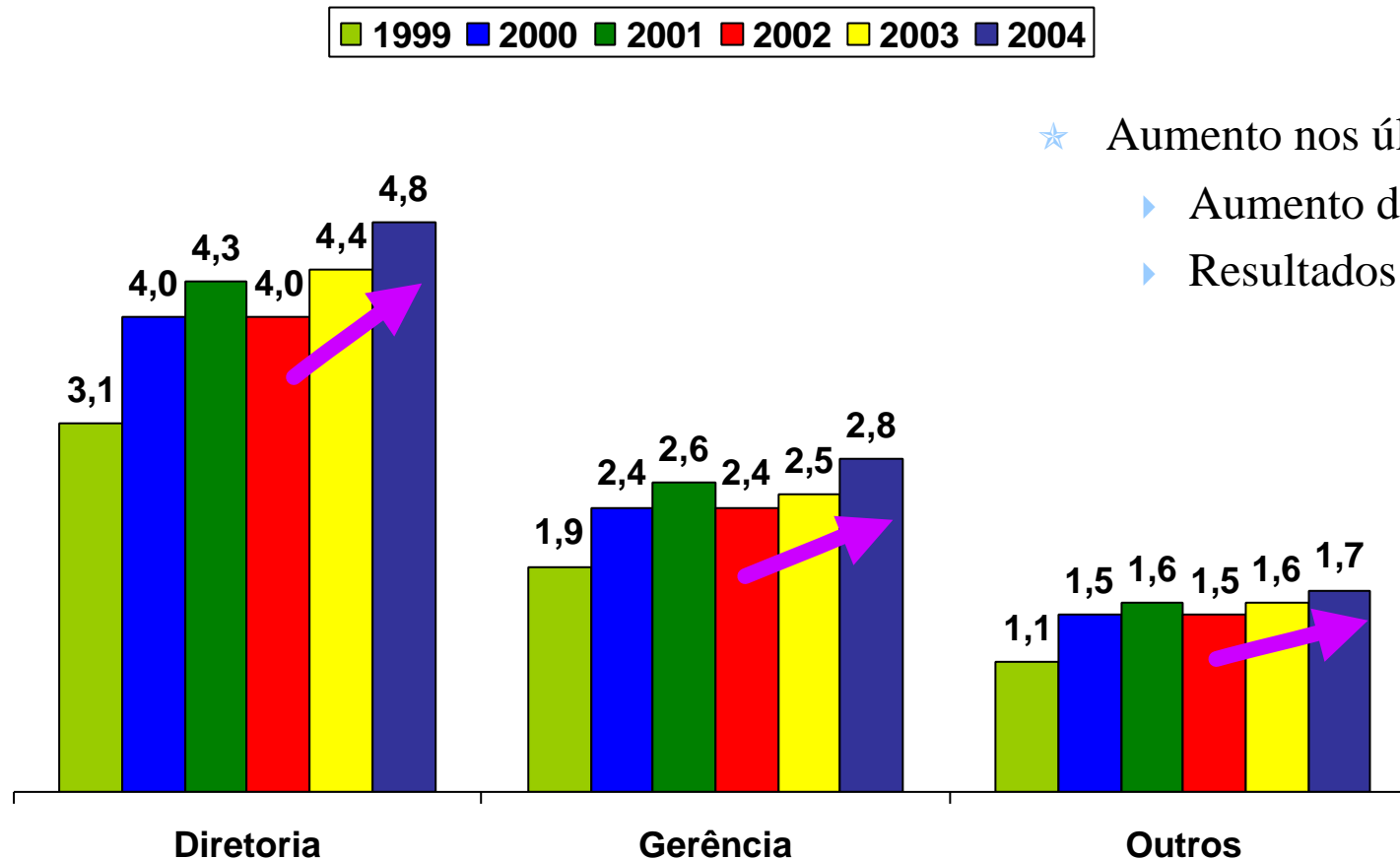


Remuneração - 2003



Bônus/PLR Praticados

Número de Salários Pagos (média)



★ Aumento nos últimos 3 anos:

- ▶ Aumento do bônus-alvo
- ▶ Resultados de exportadores

Remuneração - Tendências 2004

