



# recursos humanos

O **GRUPO META RH**, fundado em 1983, vem ao longo de sua existência assessorando seus clientes, mantendo parcerias duradouras e eficazes, somando a seu histórico serviços de **qualidade, credibilidade, reputação e parcerias** há mais de 30 anos com diversas empresas nacionais e globais.

- Parceria Estratégica
- Identificando, atraindo, recrutando e desenvolvendo profissionais qualificados
- Desenvolvimento Organizacional
- Processos Assertivos
- Equipe multidisciplinar
- Consultores bilíngues com experiência nacional e global
- Agregando valores



Decide with Confidence



**GRUPO META RH**  
especialistas em recursos humanos

# Divisões do Grupo Meta RH



- Recrutamento e Seleção
- Células Customizadas
- Temporários
- Outsourcing - BPO



- Executive Search
- Remuneração
- Desenvolvimento Organizacional



- Programa de Estagiários
- Trainees
- Desenvolvimento de Jovens Talentos



# Macro Cenário Brasileiro

| Indicadores            | 2011   | 2012  | 2013   | 2014   | 2015          | 2016          | 2017   |
|------------------------|--------|-------|--------|--------|---------------|---------------|--------|
| Inflação (IPCA) *      | 6,50%  | 5,84% | 5,91%  | 6,38%  | 10,71%        | 7,61%         | 6,00%  |
| Inflação (INPC) *      | 6,08%  | 6,20% | 5,56%  | 6,31%  | 11,13%        | 7,34%         | 5,60%  |
| PIB *                  | 2,70%  | 0,90% | 2,30%  | 0,15%  | <b>-3,71%</b> | <b>-3,33%</b> | 0,59%  |
| Taxa Selic *           | 11,00% | 7,25% | 10,00% | 11,00% | 13,63%        | 14,25%        | 13,00% |
| Dólar (R\$) *          | 1,87   | 2,04  | 2,34   | 2,36   | 3,39          | 4,20          | 4,30   |
| Desemprego (PME)<br>** | 4,70%  | 4,60% | 4,30%  | 4,30%  | 8,90%         | 7,7%          | 7,6%   |

Fonte:

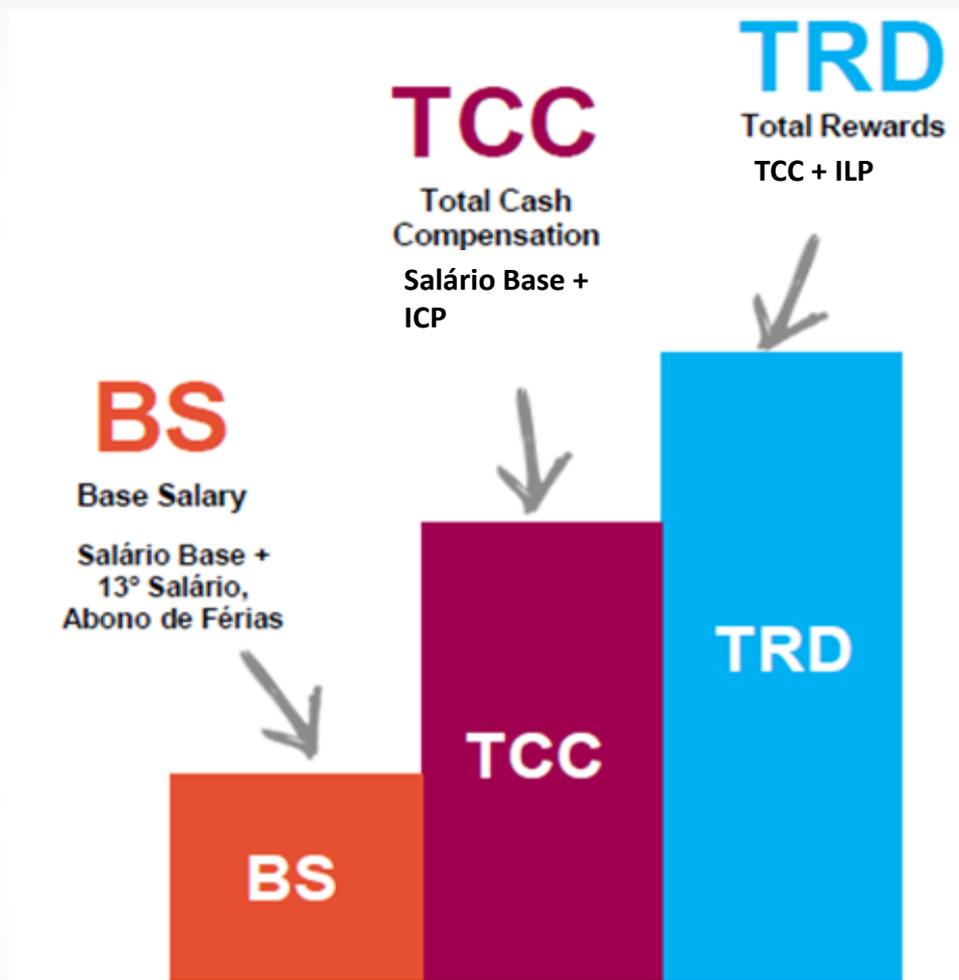
\* Banco Central, Banco do Brasil e Focus Group

\*\* IBGE – Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua.

# Fatos Relevantes

- 13,33 salários por ano, sendo 12 salários mensais adicionando o 13º salário mais um terço de férias;
- Data base, é dezembro de 2015;
- Grande discrepância entre altos executivos, cargos operacionais e salário mínimo;
- Salário mínimo no Brasil é de R\$ 880 por mês ou R\$ 11.730 por ano;
- Encargos sociais abusivos para empresas afetando a competitividade do país, gerando modalidades de contratos como: “sócio cotista” e “diretor estatutário”;
- Maior agressividade nos programas de remuneração variável ao longo dos últimos 10 anos;
- Companhias brasileiras vem aprimorando seus programas de remuneração variável de curto prazo, enquanto que multinacionais perdem agressividade em função de políticas globais.

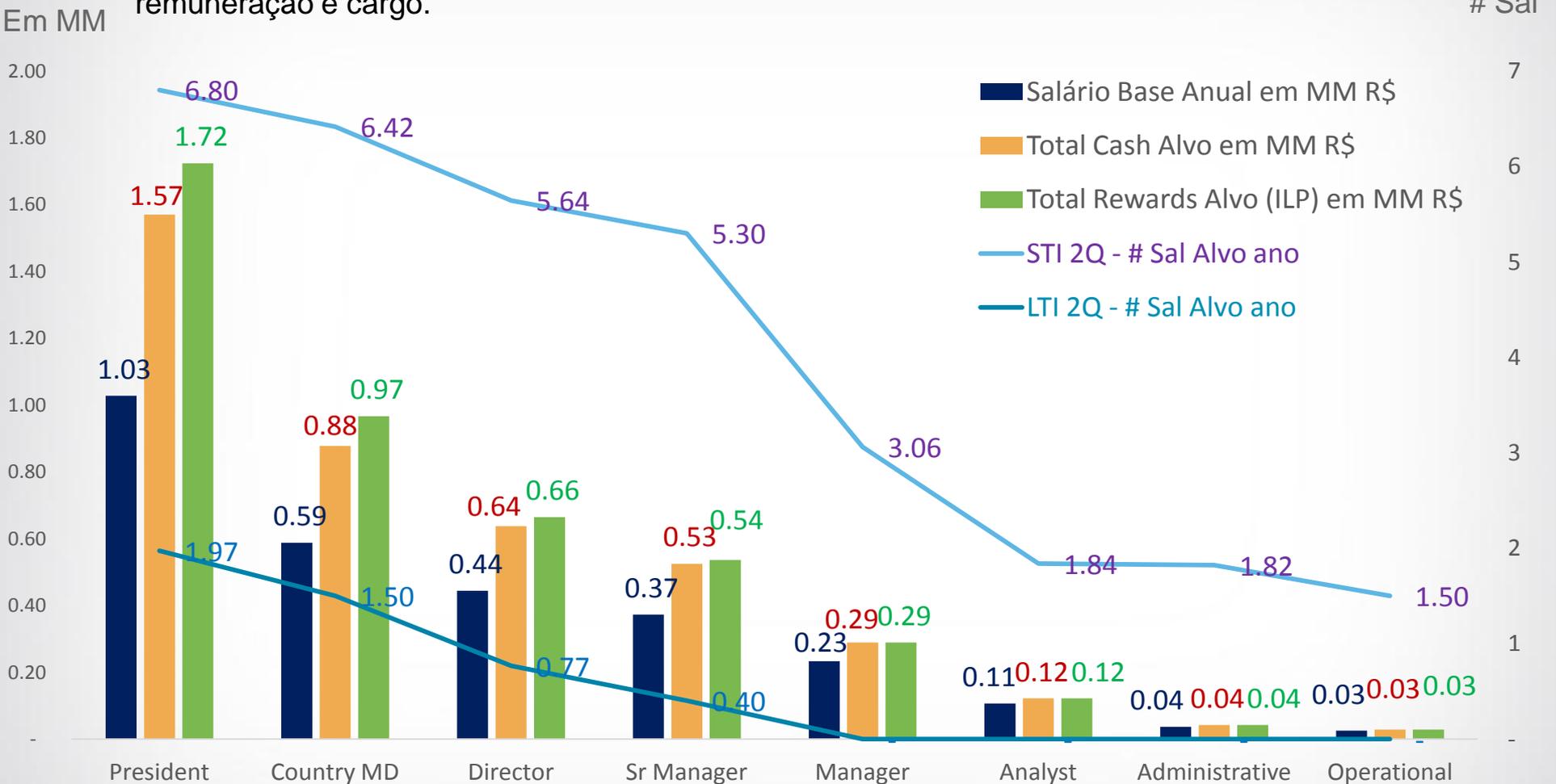
# Linhas de Remuneração



ICP – incentivos de curto prazo  
ILP – incentivos de longo prazo

# Brasil - Remuneração Total – Q2 Merc. Geral

- Abaixo seguem dados anualizados da mediana (Q2) do mercado geral detalhado por linha de remuneração e cargo.

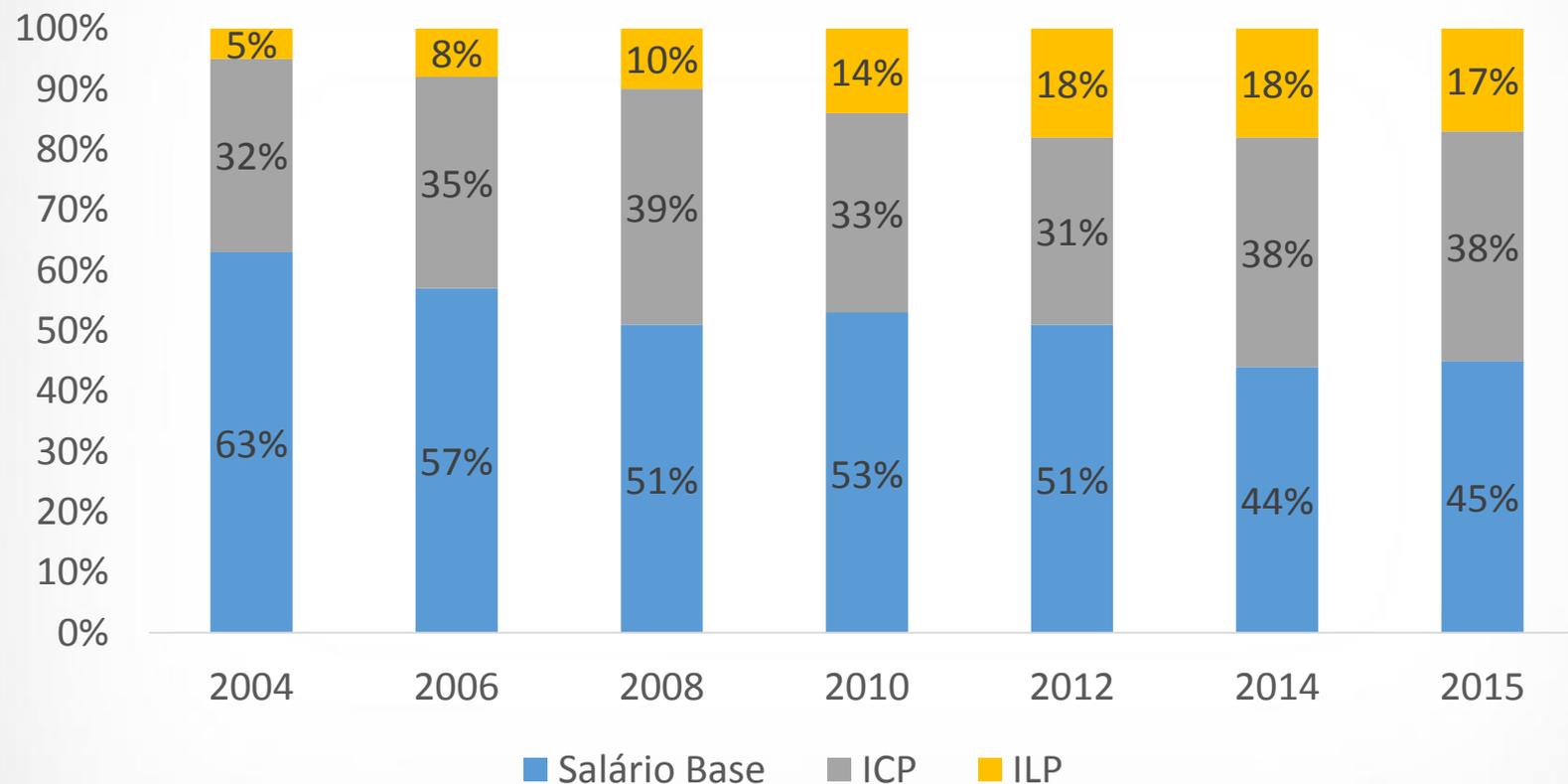


Fonte:

\* Aon Hewitt 2015 – Mercado Geral

# Histórico de distribuição da remuneração total no Brasil

- No gráfico abaixo podemos observar a migração do % de salário-base para os programas de remuneração variável ao longo dos anos para CEO, diretor e gerente sênior.

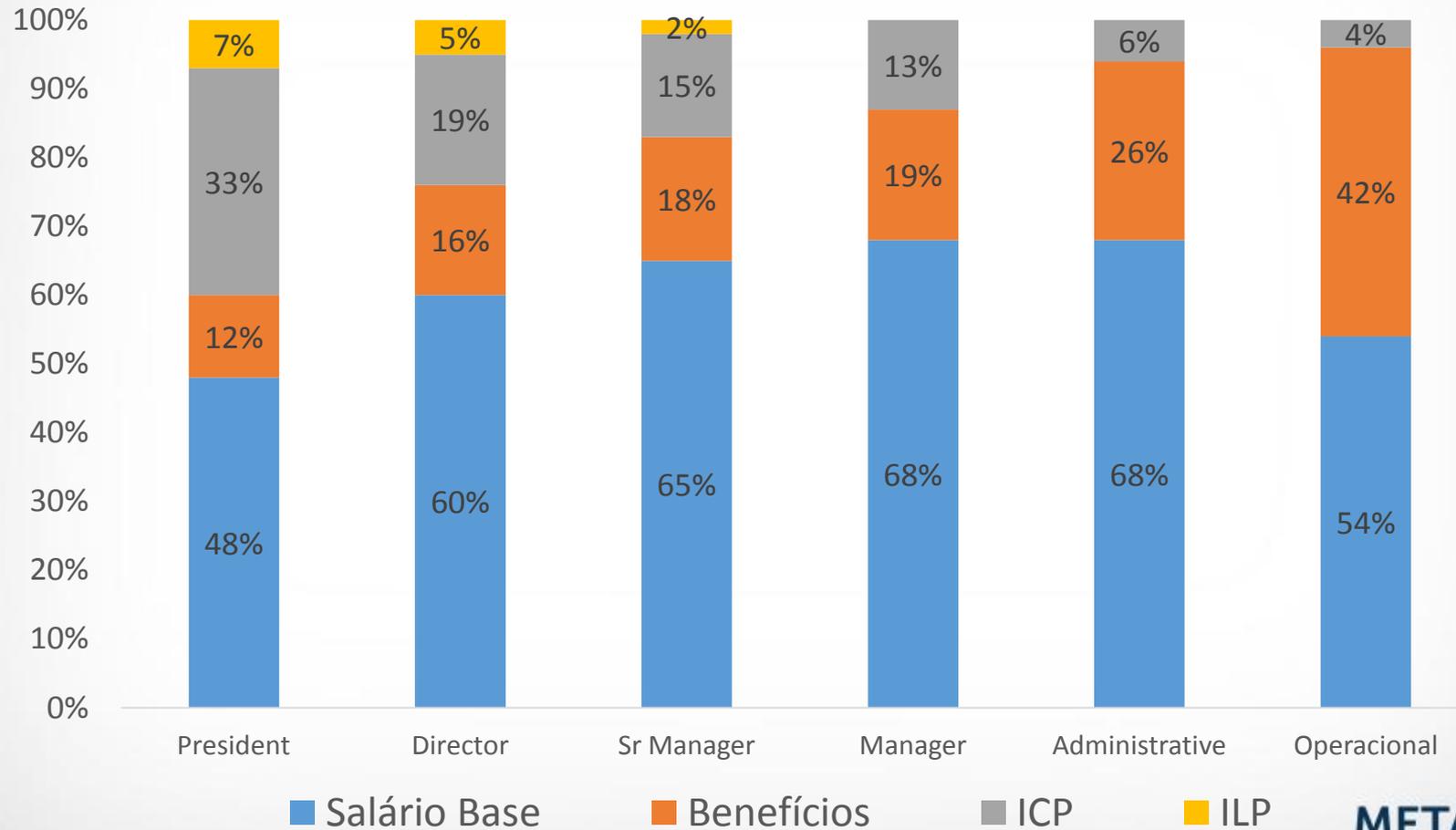


Fonte:

\* Hay Group 2015 – Mercado Executivo

# Composição da Remuneração Total

- Embora os benefícios são relevantes para o baixo clero a remuneração variável é possui impacto significativo nas altas posições.

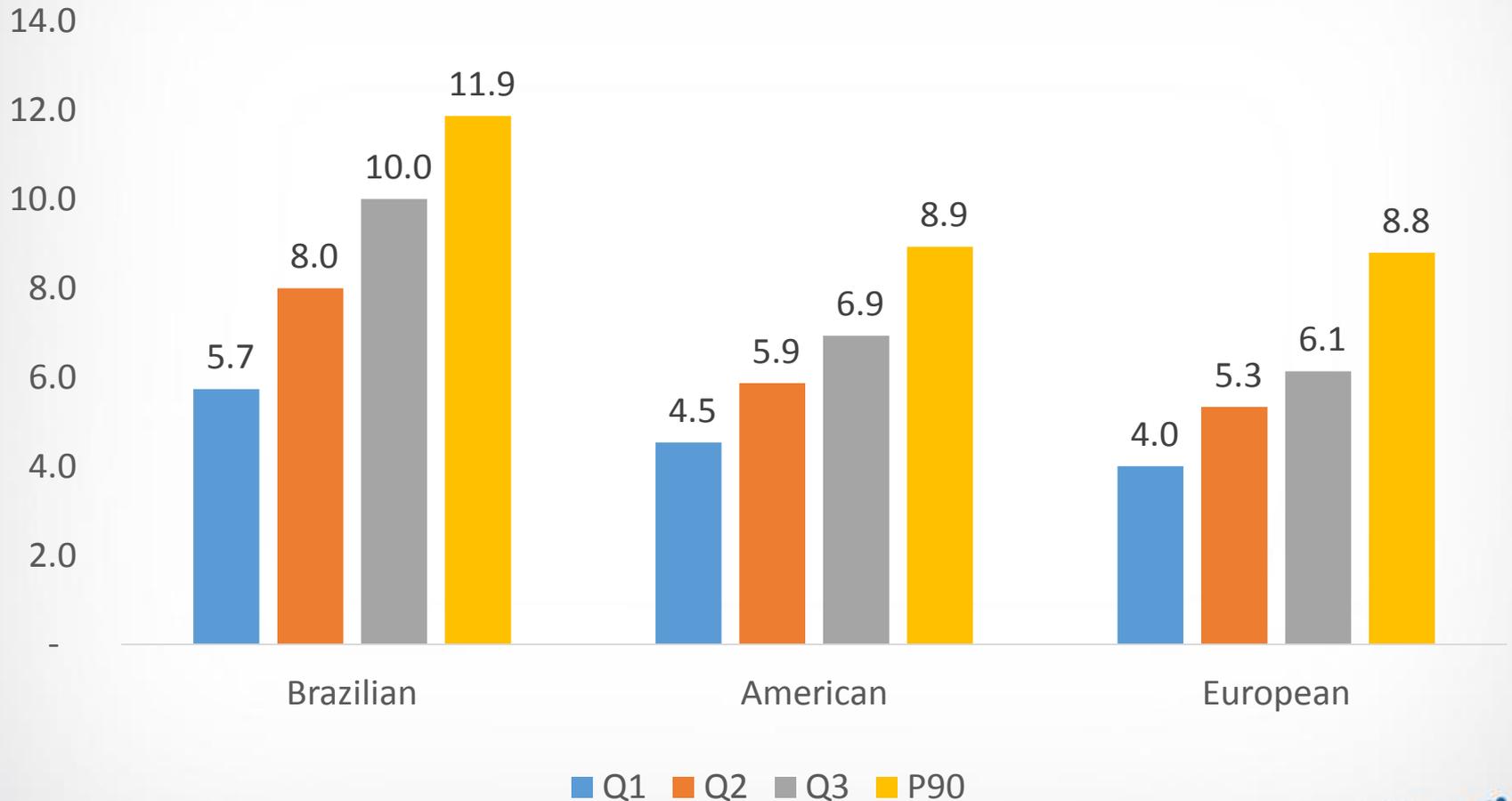


Fonte:

\* Aon Hewitt 2015 – Mercado Geral

# Competitividade da Remuneração Variável no Mundo

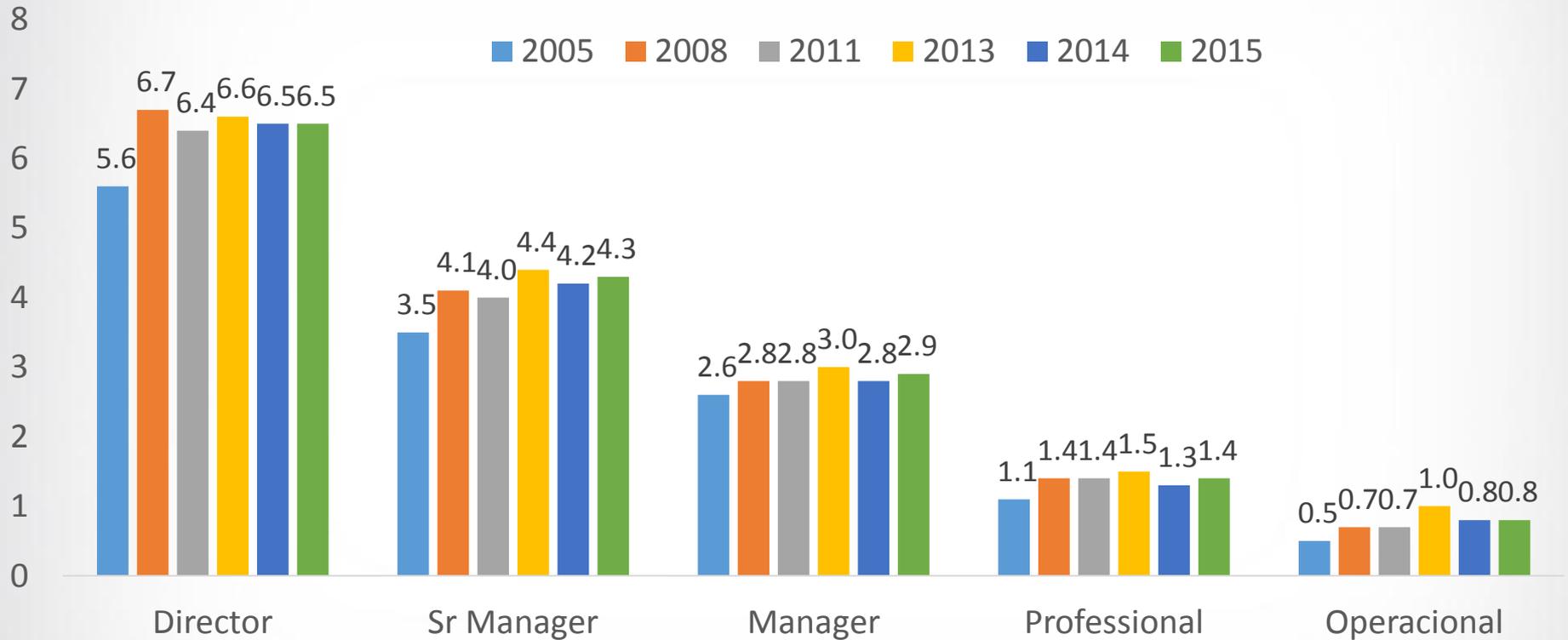
- As empresas nacionais são mais agressivas em termos de incentivos de curto e longo prazo em # salários se comparadas as multinacionais brasileiras.



Fonte:  
\* Hay Group 2015 – Mercado Executivo

# Bônus alvo em # salários

- Distribuição do bônus em # salários por hierarquia ao longo dos anos.

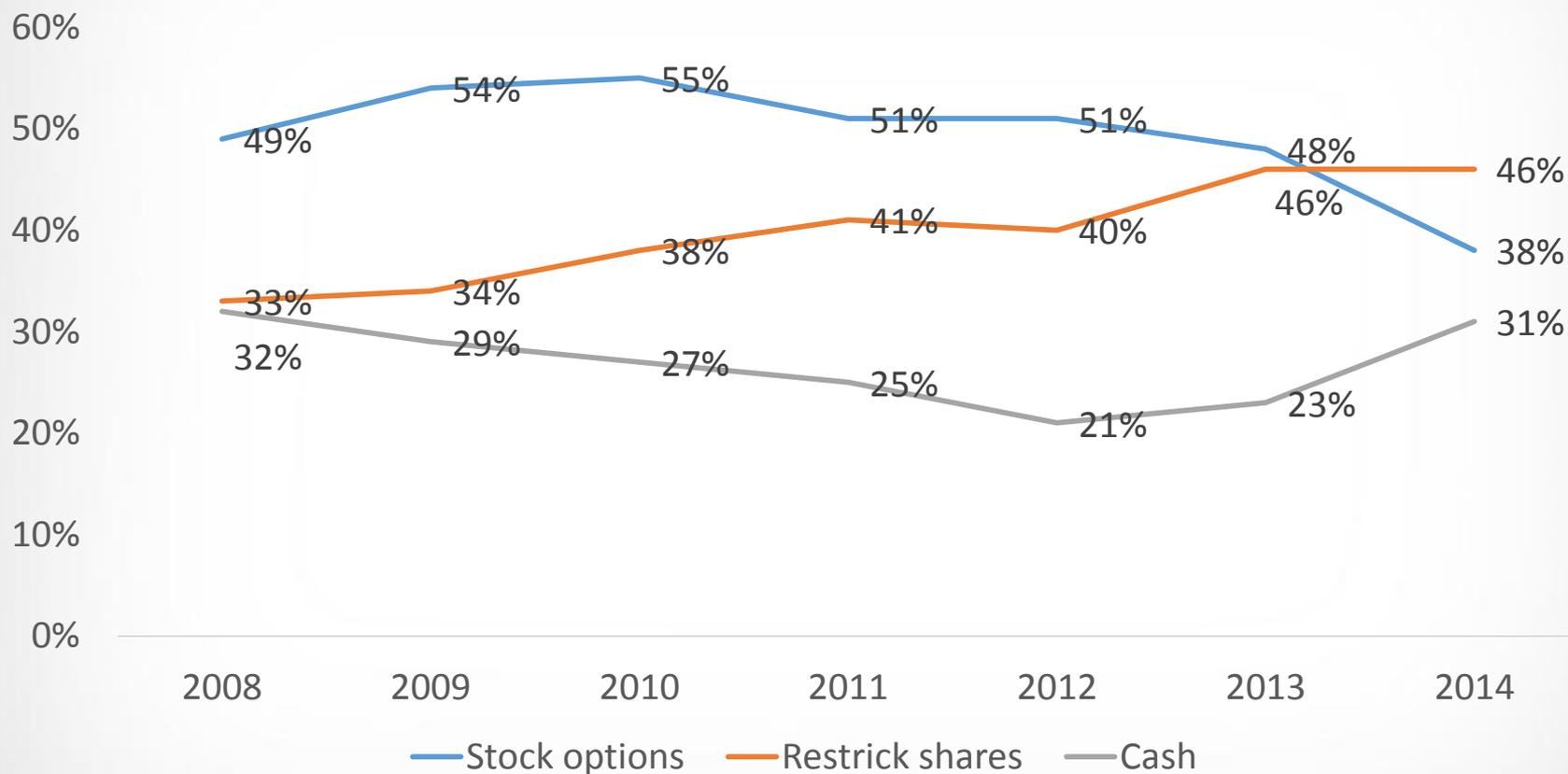


Fonte:

\* Hay Group 2015 – Mercado Executivo

# Incentivo de Longo Prazo - Novo perfil de concessão

- No gráfico abaixo podemos identificar uma mudança na concessão veículo para incentivo de longo prazo ( LTI) .



Fonte:

\* Hay Group 2015 – Mercado Executivo

## Regras de Ouro para implementação de um PLR – 1/2

- I. Utilizar o PLR como veículo de pagamento, obtendo ganho de eficiência fiscal;
- II. Alinhar o incentivo de curto prazo alvo ao mercado;
- III. Diferenciar os números de salário por níveis hierárquicos;
- IV. Negociar com sindicato;
- V. Criar uma comissão de participação nos lucros para negociar e apoiar na homologação do programa;
- VI. Pagamento máximo de duas vezes por ano (1 vez por semestre civil);
- VII. Atenção ao programa de remuneração de longo prazo (ILP ou LTI);
- VIII. Alinhar os interesses dos executivos aos acionistas;
- IX. Aumentar o envolvimento e a superação de resultados;
- X. Dividir riscos;
- XI. Criar um “novo dinheiro” a ser distribuído;
- XII. Ganhar a atenção dos executivos pelo múltiplos.

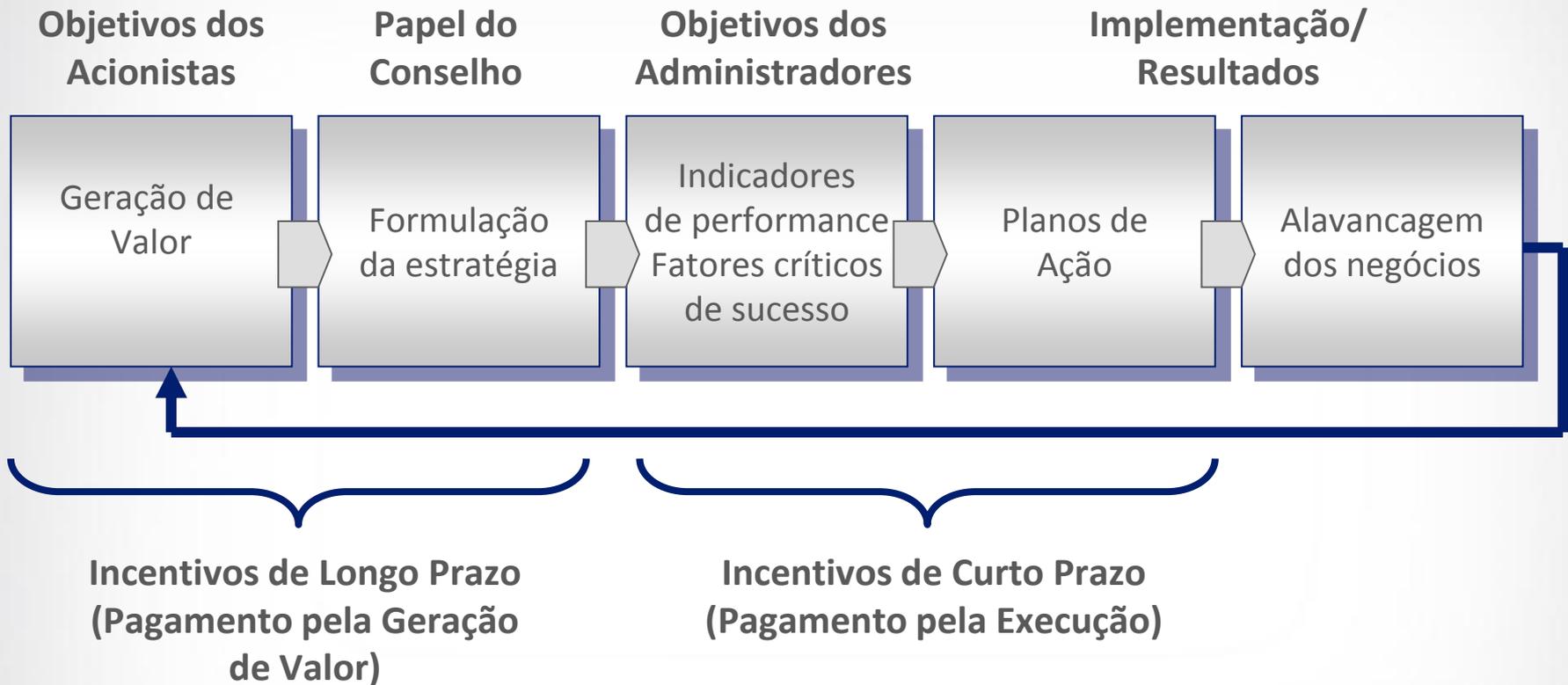
## Regras de Ouro para implementação de um PLR – 2/2

- I. Alinhamento das expectativas e resultado:
  - a) Foco no desempenho;
  - b) Engajamento;
  - c) Divisão de riscos e retornos;
- II. O plano precisa ser:
  - a) Compatível com a cultura da empresa;
  - b) Sustentável;
  - c) Impacto percebido para cada colaborador;
  - d) Simples;
  - e) Flexível para cada ciclo.

# Os erros mais comuns

- I. Excesso de métricas;
- II. Medir somente os resultados esquecendo do como foi alcançado;
- III. Gatilhos;
- IV. Mínimos, alvos e máximos (cap);
- V. Medir os resultados de uma única unidade ou função, sem avaliar o resultado da empresa;
- VI. Medir somente o que é fácil de medir;
- VII. Sistemas complexos de medição;
- VIII. Supor que as pessoas não gostam de medições.

# Desafios de Remuneração Executiva



# Anexo 1 - PLR - Lei 10.101 (19/12/2000)

O "X" da questão:

- I. O PLR não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem é a base de evento;
- II. Não é salário;
- III. Sem incidência de INSS, FGTS e demais encargos sociais;
- IV. Não incide na média de 13<sup>o</sup>, férias, horas extras, etc;
- V. A implementação de um programa de PLR precisa de uma análise jurídica detalhada do trabalho, bem como a participação do sindicato;
- VI. Apesar de não existir a obrigatoriedade a ser paga, deve ser considerada no composto de remuneração total.

- **Alberto Mariani** – Consultor e board advisor, atuando há 18 anos na área de Gestão de Pessoas, com ênfase em projetos que ajudam as organizações a conceber e implementar a estrutura baseada em sua estratégia, e também a desenvolver e implementar estratégias e políticas de recompensa que auxiliam no recrutamento e retenção de executivos, gerentes e funcionários, através de uma combinação de remuneração financeira e não financeira. Também atuou no desenvolvimento de competências através de programas de formações e de comunicação interna. Alberto foi executivo de Recursos Humanos em diversos setores empresariais, no contexto América Latina e Brasil oferecendo perspectivas e insights para o design da organização, estrutura e gestão de pessoas. Foi executivo de RH nas empresas Coca Cola FEMSA, Leroy Merlin, Alstom, consultor Associado *Hay Group* e consultor Independente tendo realizado projetos na Camargo Correa, UNIPAR Carbocloro, FSB, GPA Malls, Tozzini Freire Advogados, Globosat, SKY, Citrosuco, Grupo Solvi, TIM, Eluma - Grupo Paranapanema, Telefutura (TIVIT), Brasil Ferrovias, Ferrero Rocher, Volkswagen IT, Brinks, entre outras. Formado pela PUC-SP em Administração de Empresas com especialização em Recursos Humanos na FGV-EASP, MBA na FIA USP em Recursos Humanos e MBA na FIA em Gestão de Negócios.

**Alberto Mariani**  
*Consultor Associado*  
alberto.mariani@fsb.com.br  
Cel. 11 98335-4822

Tel.: 11 5525-2742  
Av. Adolfo Pinheiro, 1001  
15º andar - Alto da Boa Vista  
04733-100 - São Paulo - SP



**META**  
**EXECUTIVOS**  
consultoria

[www.metaexecutivos.com.br](http://www.metaexecutivos.com.br)

**META**  
**EXECUTIVOS**  
consultoria