



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%	-3,71%	-3,33%	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) **	4,70%	4,60%	4,30%	4,30%	8,90%	7,7%	7,6%

Fonte:

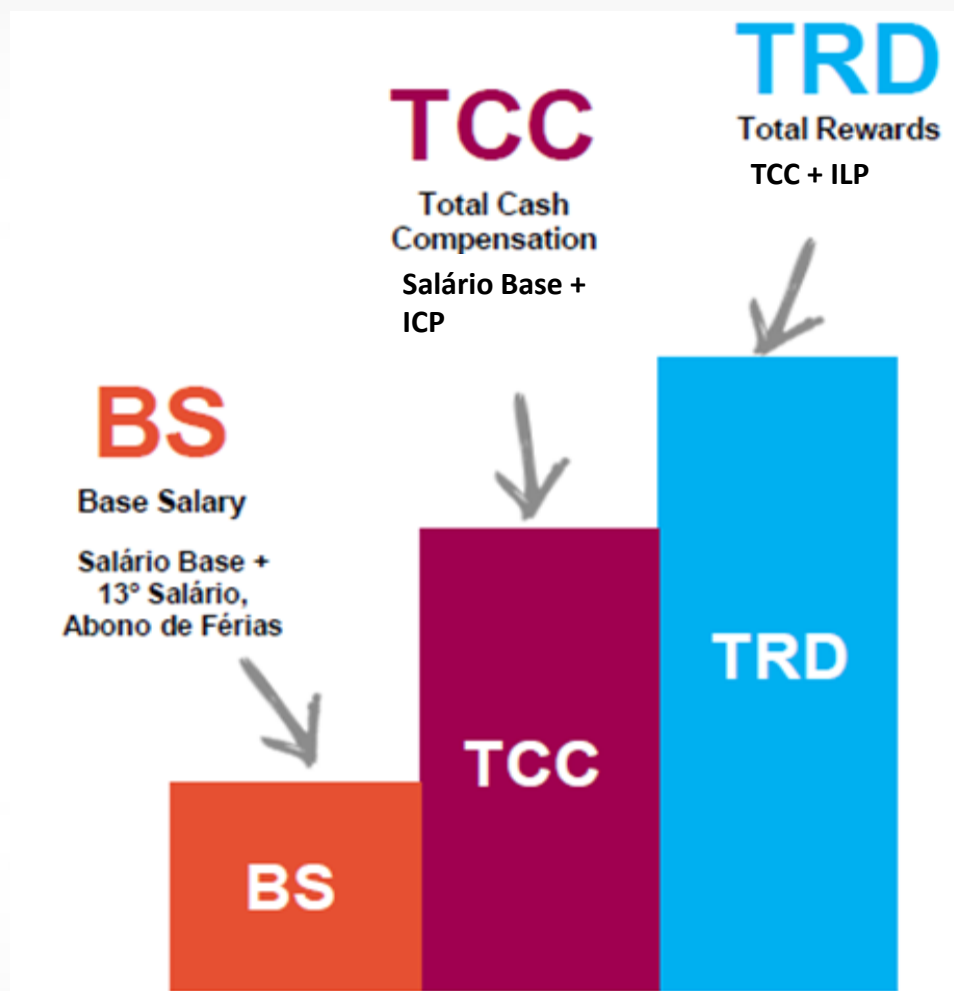
* Banco Central, Banco do Brasil e Focus Group

** 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.

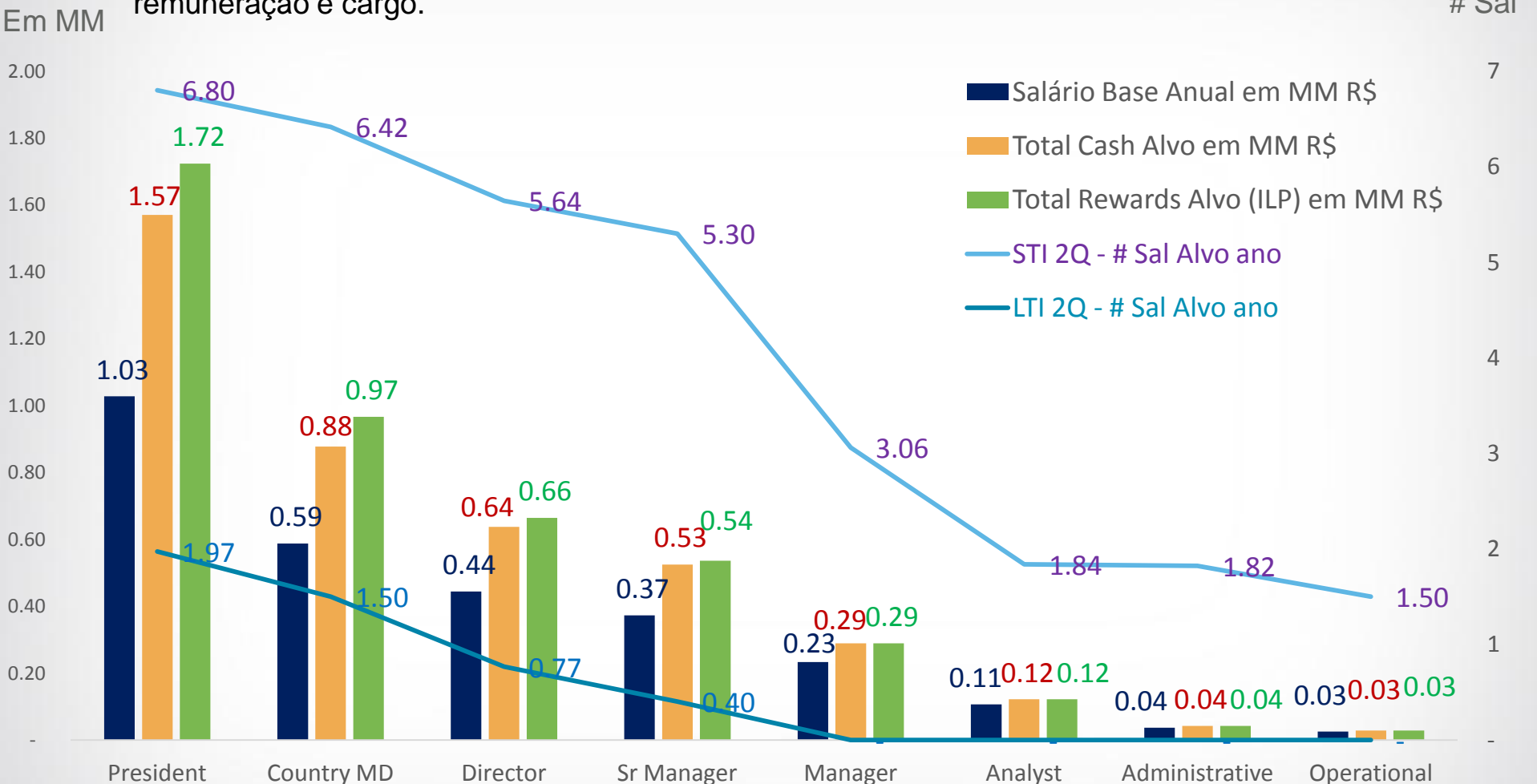
Linhas de Remuneração



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.

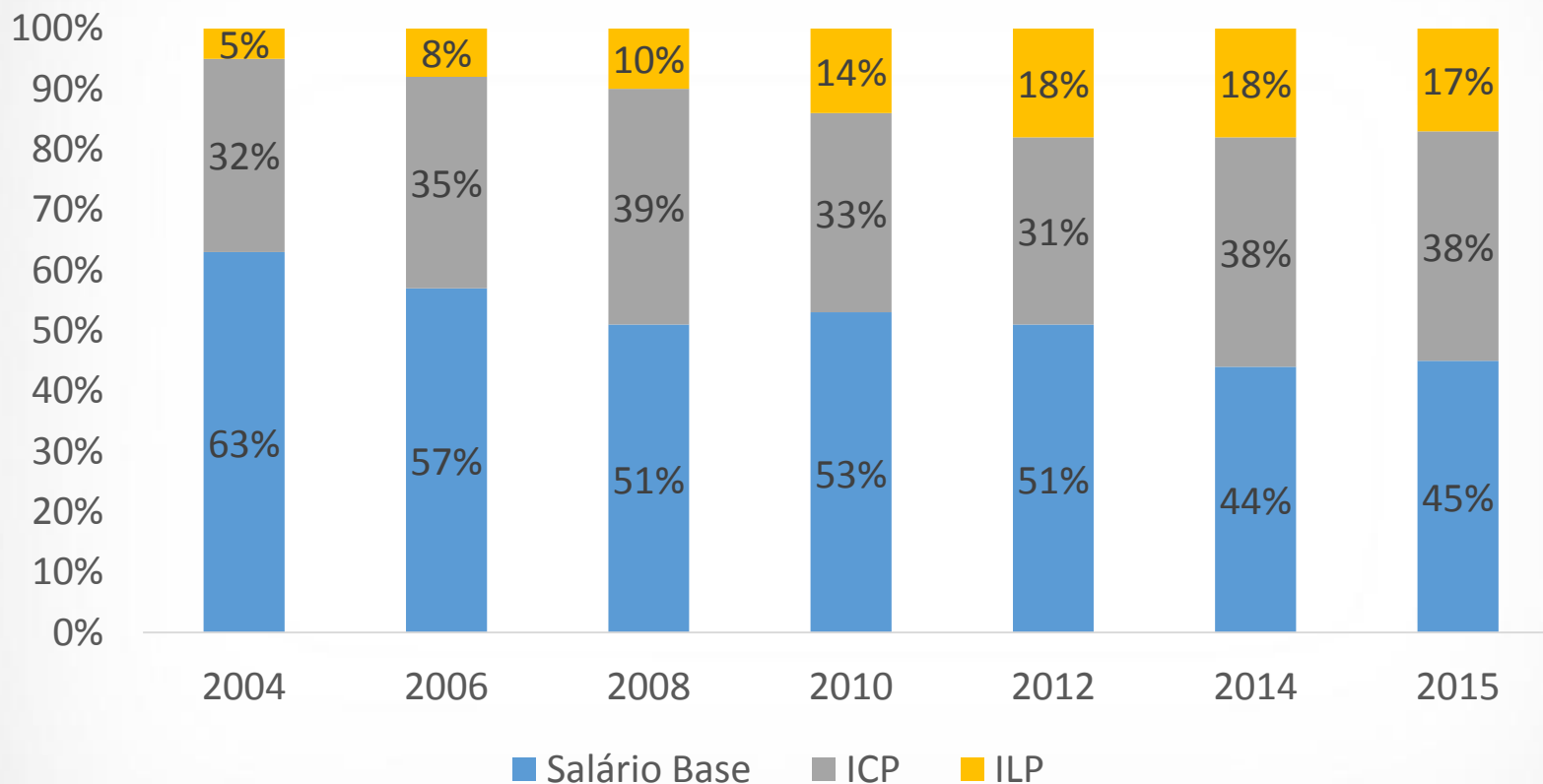


Fonte:

* 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.

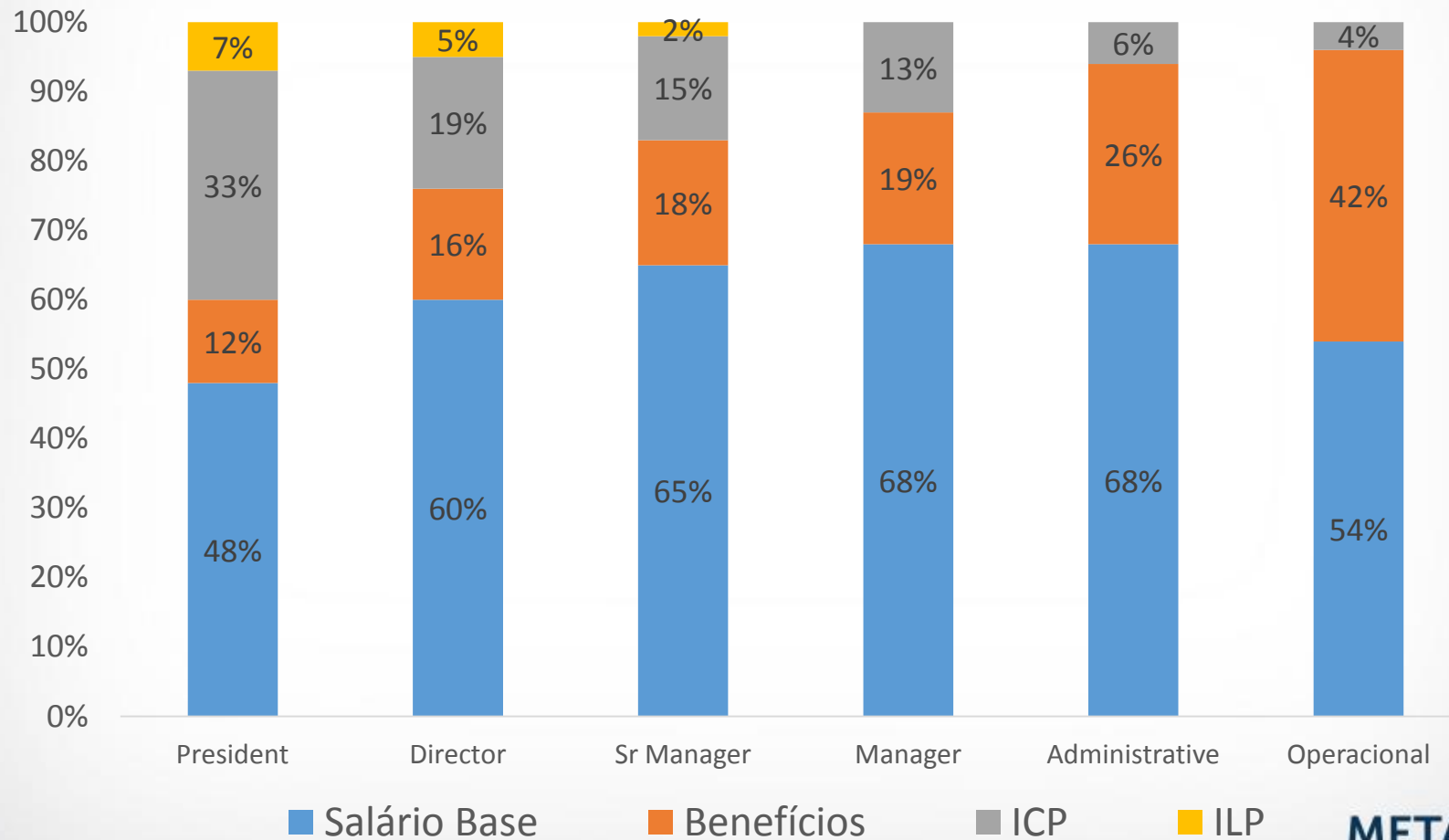


Fonte:

* 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.

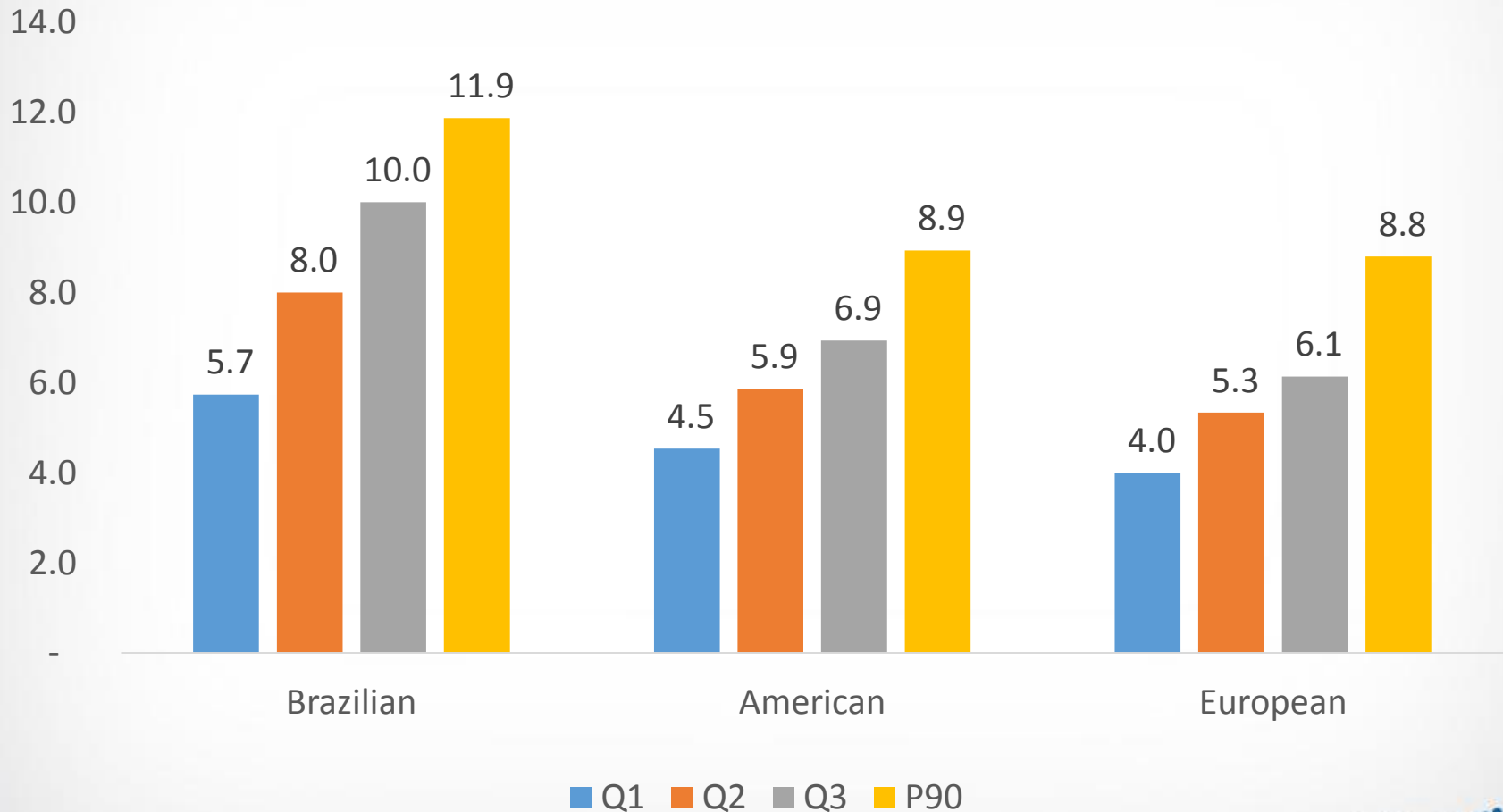


Fonte:

* Aon Hewitt 2015 – Mercado Geral

Competitividade da Remuneração Variável no Mundo

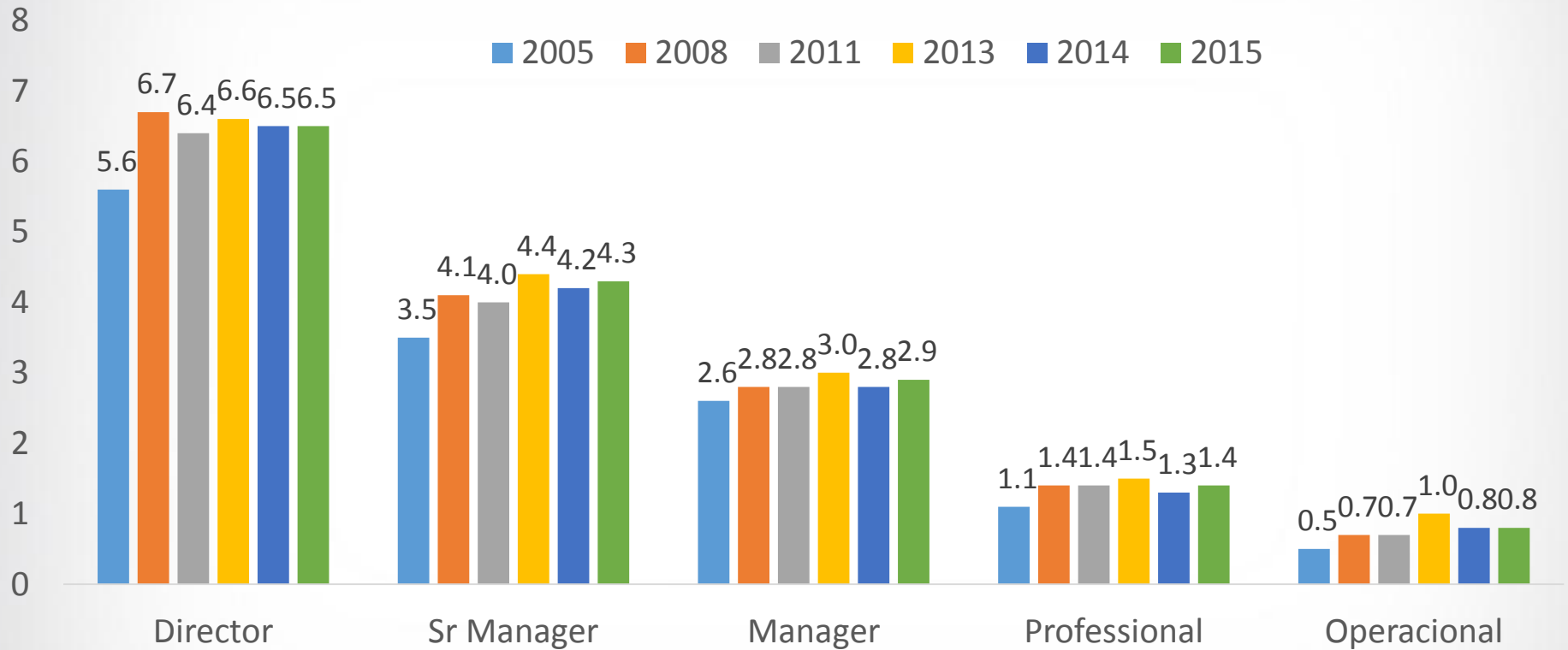
- As empresas nacionais são mais agressivas em termos de incentivos de curto e longo prazo em # salários se comparadas as multinacionais brasileiras.



Fonte:
* Hay Group 2015 – Mercado Executivo

Bônus alvo em # salários

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

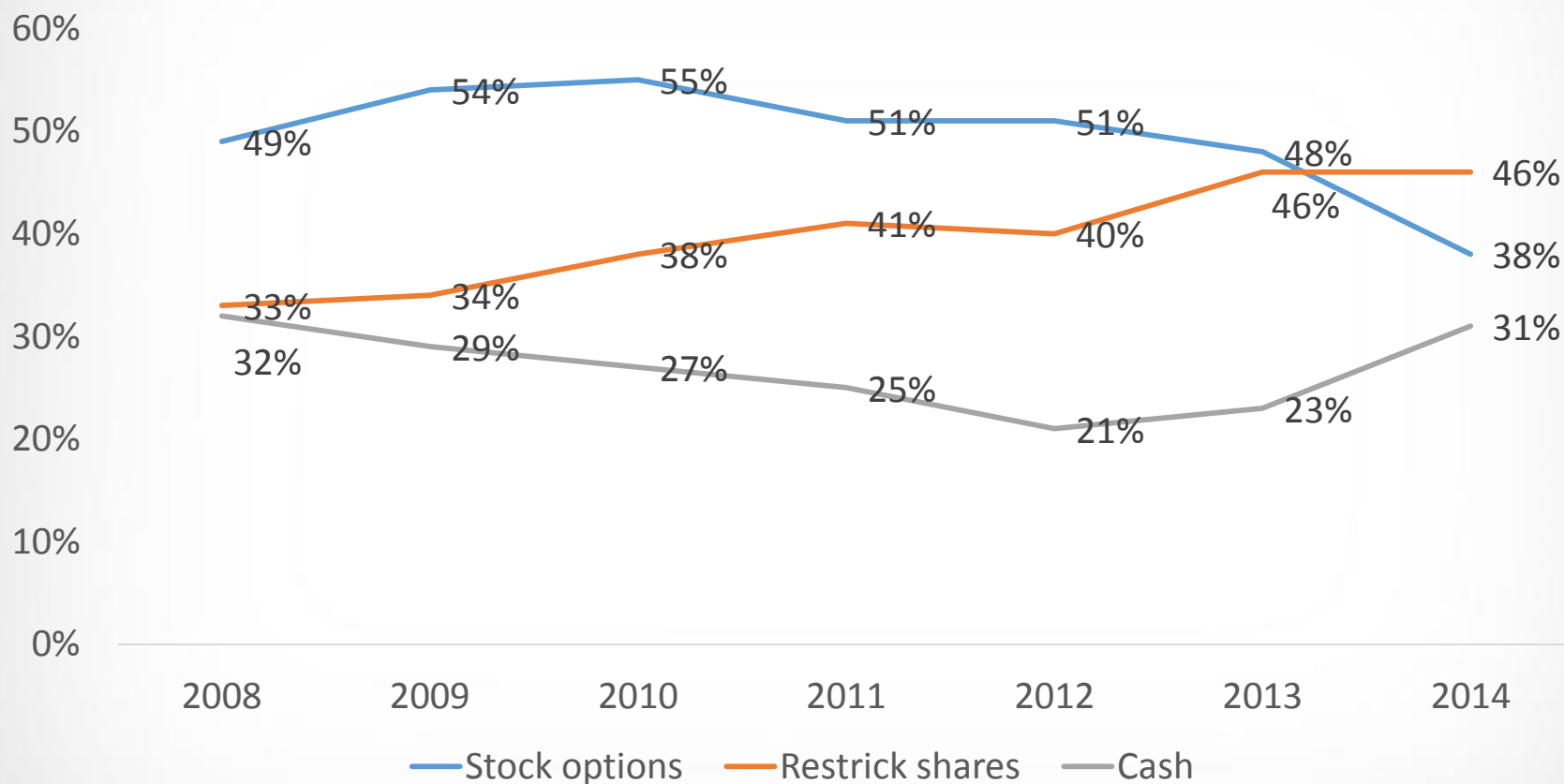


Fonte:

* 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.

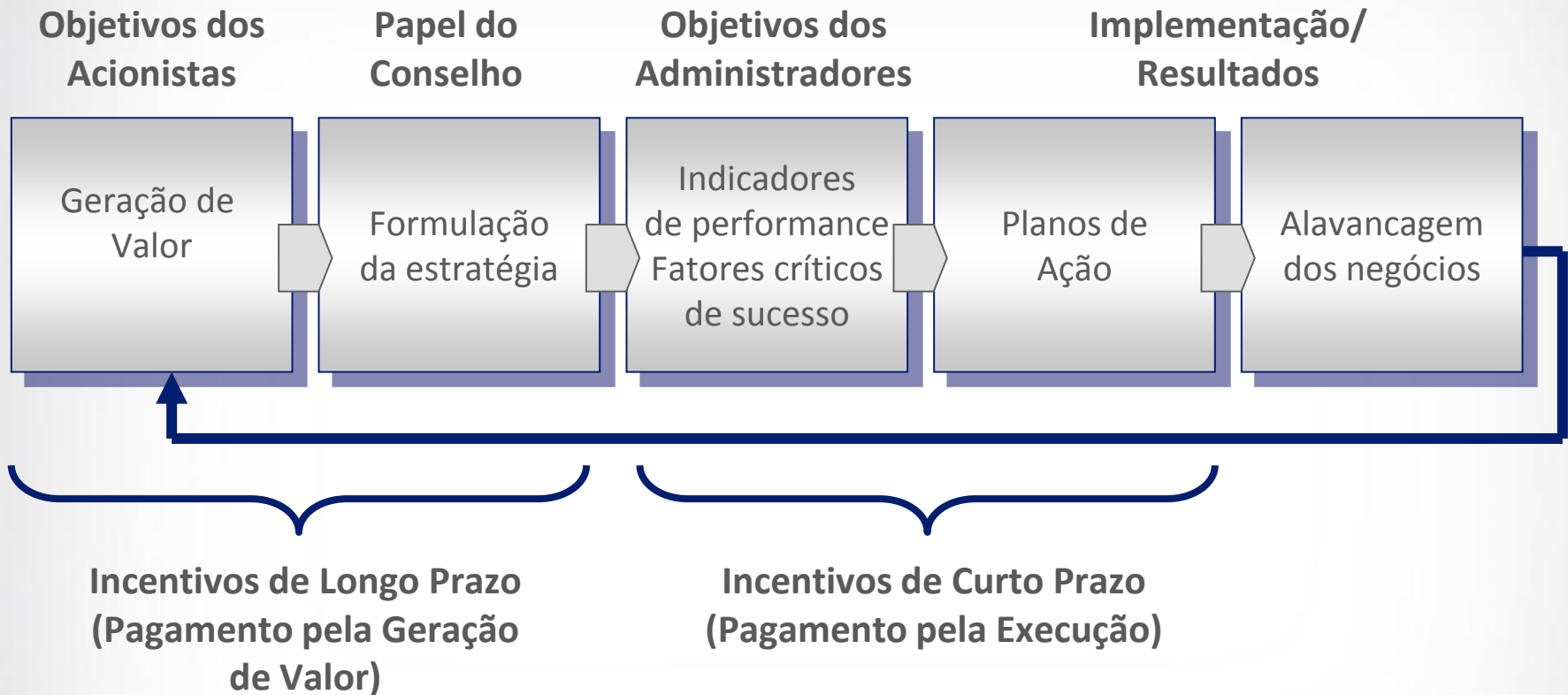
Regras de Ouro para implementação de um PLR – 2/2

- 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^o, 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

META 
EXECUTIVOS
consultoria