

# Trabalho RH II

Textos 14 e 15

André Altarugio | Conrado Abdalla | Filipe Simonetti | Gabriela Zanetti  
| Lucas Amaral | Rafael Christofolletti | Victoria Carbonera

# Trabalhe na sua estratégia vencedora

It's time for variable pay to deliver the best returns

Texto 14

# Uma nova perspectiva de bônus

- ▶ Trinta e nove por cento das empresas têm ou planejam aumentar a proporção de remuneração variável no pagamento dos empregados;
- ▶ Diretoria e a alta gerência estão tendo um papel maior na tomada de decisão sobre remuneração variável em mais da metade das empresas que pesquisados;
- ▶ Os bônus podem estar de volta mas eles parecem diferentes - fortemente ligados ao longo prazo, com metas mais desafiadoras e um maior foco no retorno sobre o investimento;
- ▶ Empresas em economias emergentes estão sendo desafiadas a reter funcionários em mercados competitivos, estão focadas na prática de gestão na construção de talentos que podem corresponder aos seus homólogos no mundo desenvolvido;
- ▶ Em contraste, essas contrapartes estão procurando maneiras de impulsionar o desempenho reduzindo custos, isso resulta em riscos para o engajamento e sustentabilidade a longo prazo.

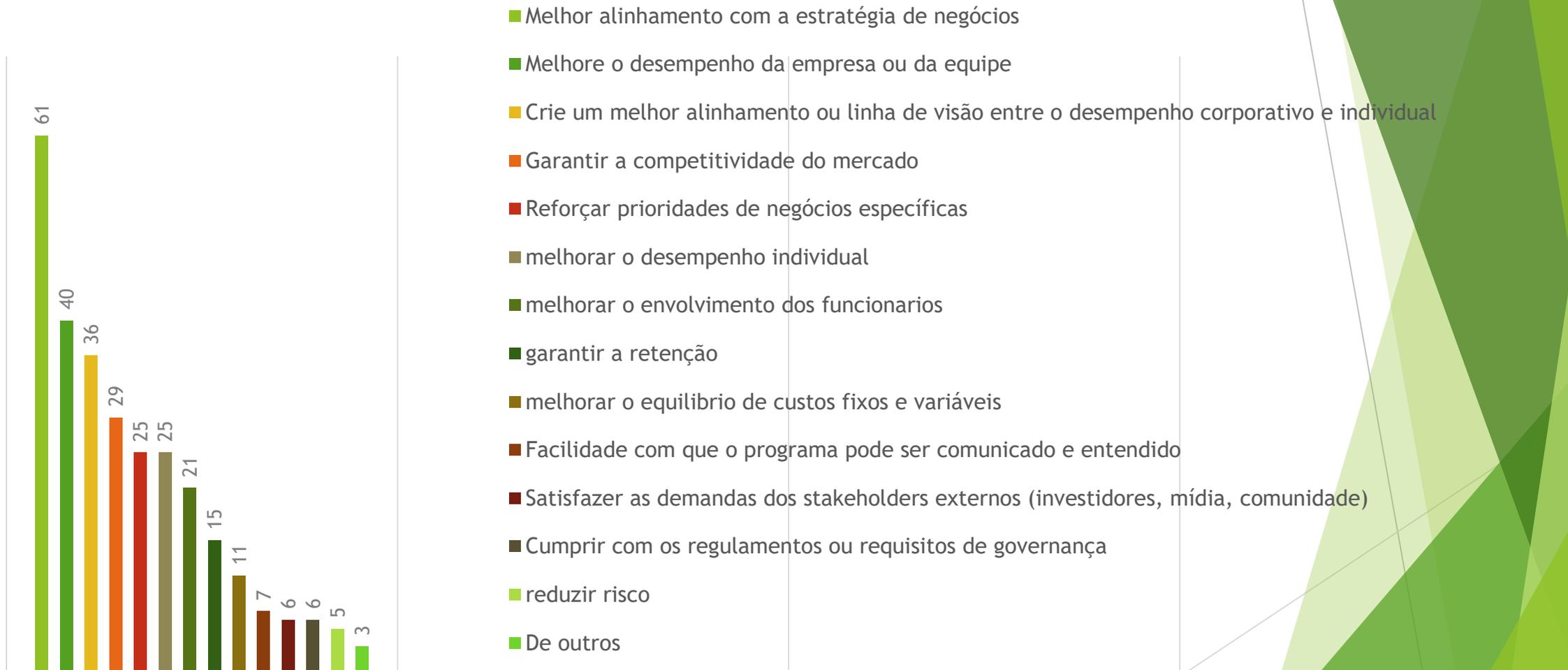
# Bonus em Ascensão

- ▶ Mais de 60% das empresas entrevistadas disseram nos que sua principal razão para mudar sua política de remuneração variável foi alinhar recompensa mais em estreita colaboração com a estratégia de negócios. Quarenta por cento disseram que um dos principais impulsionadores era melhorar o desempenho.

# Estratégias Traçadas

- ▶ As empresas estão tomando uma abordagem estratégica, alinhando recompensa e estratégia da empresa e fortalecimento das ligações entre recompensa e desempenho;
- ▶ A volatilidade na economia global sobre os últimos dois anos levaram as empresas a reexaminar as medidas que usam para avaliar o desempenho, reduzir o risco de bônus desproporcionais ou imerecidos;
- ▶ Também é evidente que as empresas continuam amplamente despreocupadas com os riscos envolvidos com uma má projeção ou má implementação de esquemas, apenas cinco por cento dos entrevistados mencionaram risco como um driver de mudança.

# Fatores mais importantes de mudança para o seu programa de remuneração variável



# As empresas estão perdendo o “ponto”?

## ▶ RISCOS:

- ❑ Poucas empresas estão preocupadas com risco e conformidade;
- ❑ É possível que as empresas estejam lidando com riscos através do alinhamento com estratégia de negócio.

## ▶ IMPLEMENTAÇÃO:

- ❑ Um problema comum é que os projetos de programas vinculam a recompensa para estratégia, **mas é mal implementado**;
- ❑ O pagamento variável não impulsionará o desempenho se a linha de visão entre as ações dos funcionários e a estratégia da empresa não forem claramente entendido pelos participantes do programa.

## ▶ CURTO VS LONGO PRAZO:

- ❑ O foco nas métricas financeiras indica que muitas empresas ainda não conseguiram compreender a ligação entre o desempenho sustentável e medidas não financeiras de desempenho;
- ❑ Isso tende a desmotivar os funcionários, que são motivados por mais do que o sucesso financeiro, e que querem fazer parte de uma empresa ou objetivo em que eles possam acreditar.

# Os melhores programas de pagamento variável

1. Refletem os modelos de negócio e cultura de trabalho;
2. Levam em conta o impacto que diferentes grupos de funcionários têm no desempenho;
3. São adaptados às preferências do empregado e perfis demográficos;
4. São totalmente integrados com o programa de recompensa geral;
5. São modelados contra rentabilidade projetada e são protegidos contra volatilidade potencial.

# Perspectiva Internacional

- ▶ A eficácia do pagamento variável depende do contexto da empresa e mercado;
- ▶ Países emergentes estão com melhores taxas de remuneração variável em nível gerencial;
- ▶ Fortes potências como EUA e Reino Unido possuem taxas de remuneração variável baixas, devido a reflexo do recesso na economia iniciado em 2008;
- ▶ Explica-se pelo fato de cargos de “gerente” em países desenvolvidos ser um cargo intermediário, enquanto nos países menos desenvolvidos esse cargo está em níveis maiores.

# Perspectiva Internacional

## ► The performance management link

- ❑ Grandes mercados como EUA e Reino Unido possuem a cultura de remuneração variável por desempenho;
- ❑ Porém em alguns países isso é tido como errado, como Oriente Médio e Índia, os empregados esperam receber o que está programado para receber.

## ► The retention battle

- ❑ Mercados de acelerado crescimento, como China e Índia, possuem um receio de perder funcionários-chave, mesmo que com desempenho abaixo da meta, apenas por não pagar bônus;
- ❑ Assim compreende-se que muitas vezes o bônus é usado mais como maneira de reter os funcionários do que realmente avaliar desempenho.

# Perspectiva Internacional

## ▶ A developing practice

- ❑ Pagar pelo desempenho ainda possuem algumas resistências em certos países, porém é uma maneira de remunera que está crescendo muito no mercado;
- ❑ As empresas, tanto nacionais quanto multinacionais, devem tomar cuidado e saber gerenciar esses possíveis conflitos, conseguindo estabelecer vínculos entre a estratégia corporativa e a remuneração variável que inspire seus funcionários e se encaixe no contexto cultural e de mercado;
- ❑ Os líderes precisam saber apoiar e incentivar seus gerentes;
- ❑ Aqueles responsáveis pela recompensa em empresas multinacionais, terá que lidar com as diferenças e equilibrar as demandas locais e globais, abordando as disparidades contextuais entre mercados emergentes e países mais desenvolvidos.

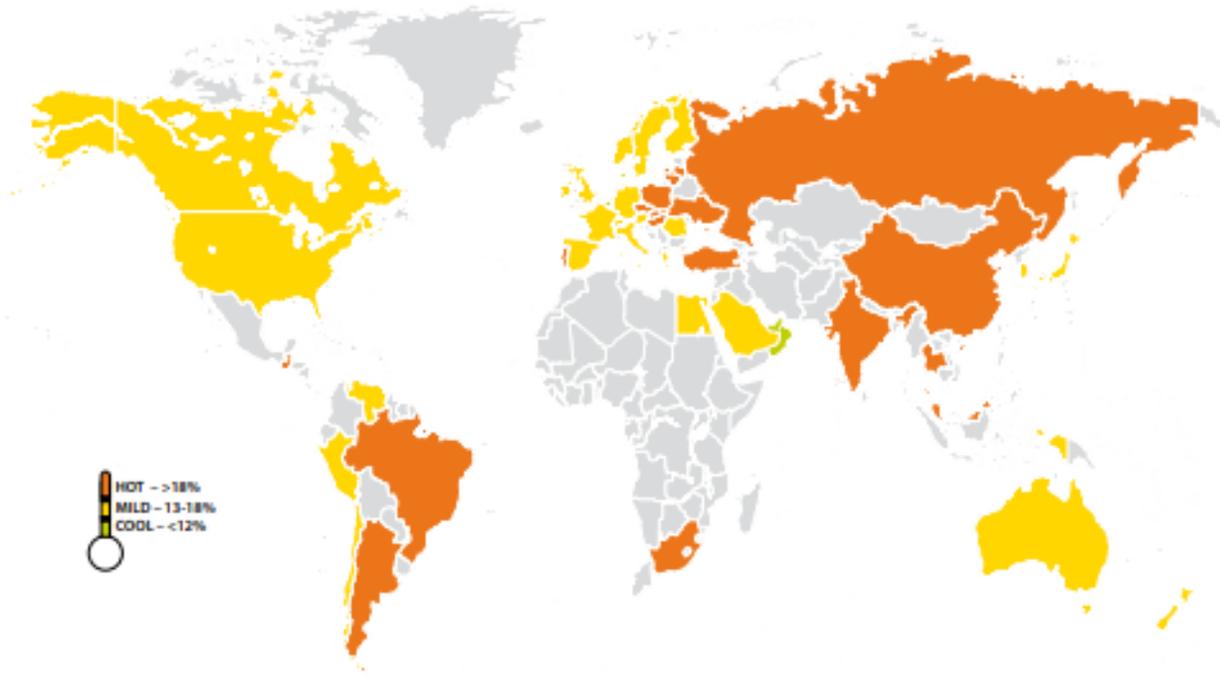
# Passos para um pagamento variável eficaz

- ▶ Entenda sua estratégia - o que a empresa quer alcançar e como?
- ▶ Definir o desempenho e estabelecer a linha de visão entre as métricas e a estratégia da empresa;
- ▶ Comunique-se claramente, usando o poder de liderança eficaz e o *buy-in* de gerenciamento de linha;
- ▶ Monitore e analise para garantir que o programa esteja cumprindo com o desempenho desejado.

# Práticas globais de bônus

Target variable pay as % of base pay\*

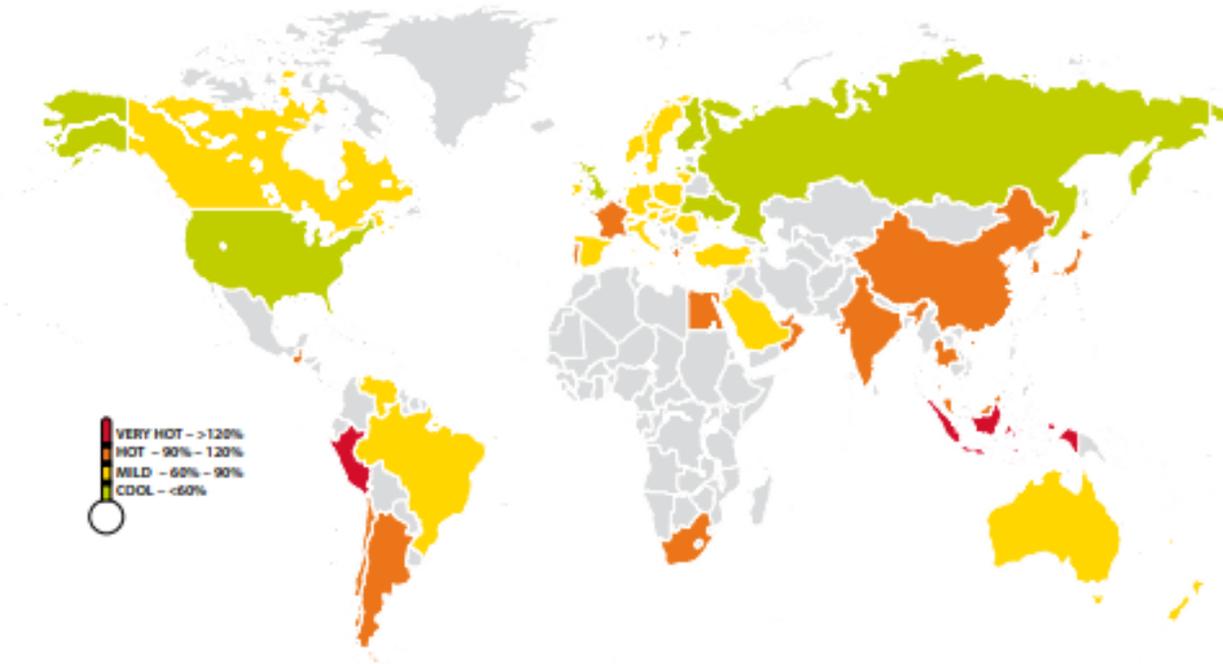
<b>Hot</b>	Luxemburg
Argentina	Malaysia
China	Netherlands
Czech Republic	New Zealand
Hungary	Norway
India	Peru
Latvia	Poland
Russian Federation	Portugal
Slovakia	Qatar
Turkey	Romania
<b>Mild</b>	Saudi Arabia
Australia	Singapore
Austria	South Africa
Brazil	Spain
Canada	Sweden
Chile	Switzerland
Egypt	Thailand
Finland	Ukraine
France	United Kingdom
Germany	USA
Greece	Venezuela
Guatemala	<b>Cool</b>
Hong Kong	Bahrain
Indonesia	Belgium
Ireland	Denmark
Italy	Kuwait
Japan	Oman
Korea	United Arab Emirates
Lithuania	



# Práticas globais de bônus

Actual pay-out as % of target\*

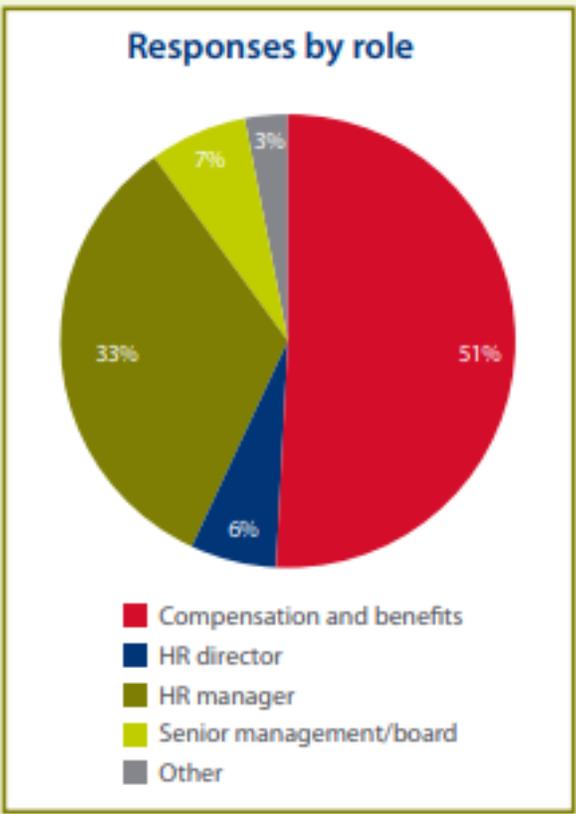
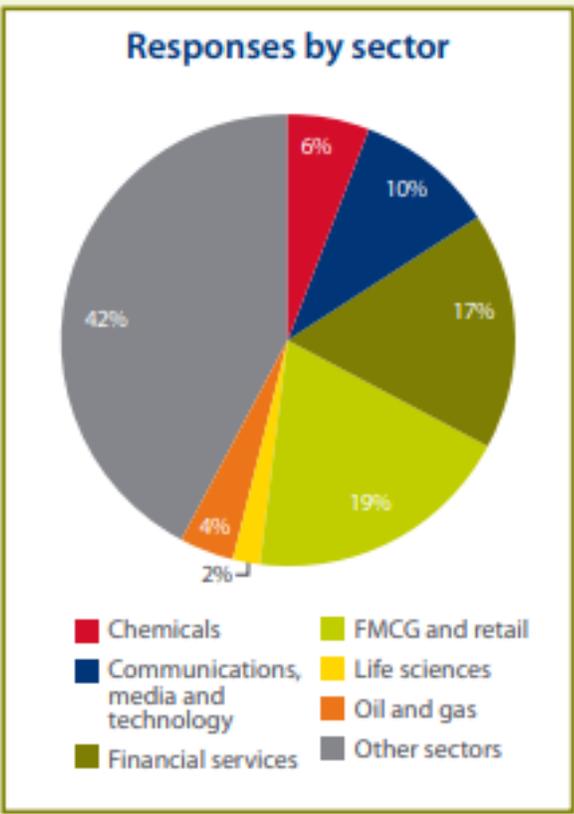
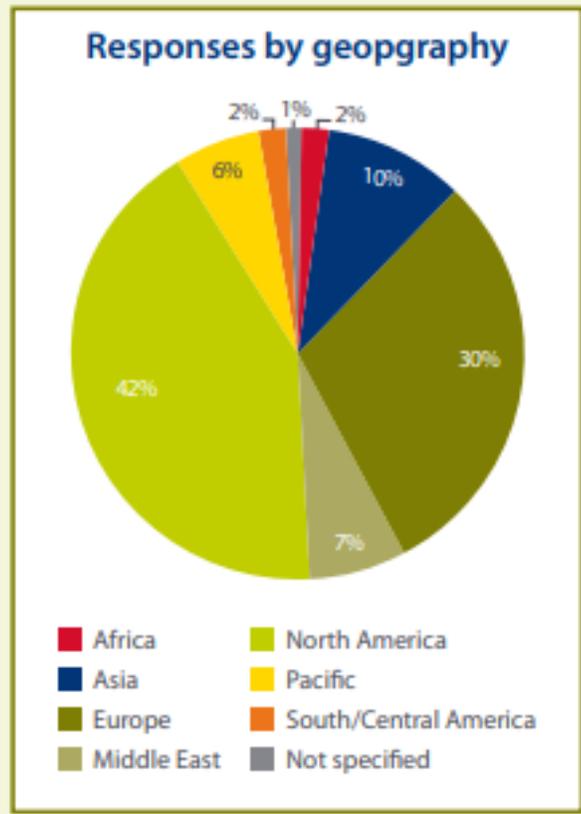
<b>Very hot</b>	Czech Republic
Indonesia	Denmark
Kuwait	Germany
Peru	Hungary
<b>Hot</b>	Ireland
Argentina	Italy
Bahrain	Lithuania
Chile	Luxemburg
China	Netherlands
Egypt	New Zealand
France	Norway
Greece	Poland
Guatemala	Portugal
Hong Kong	Qatar
India	Romania
Japan	Saudi Arabia
Korea	Slovakia
Malaysia	Spain
Oman	Sweden
Singapore	Switzerland
South Africa	Turkey
Thailand	Venezuela
United Arab Emirates	<b>Cool</b>
<b>Mild</b>	Finland
Australia	Latvia
Austria	Russian Federation
Belgium	Ukraine
Brazil	United Kingdom
Canada	USA



# Pesquisa

- ▶ Como base de estudo foi realizada, em Maio de 2010, uma pesquisa em 1300 empresas em mais de 80 países;
- ▶ A respeito de políticas de remuneração variável e planos para estratégia de remuneração variável no futuro, dessas empresas;
- ▶ Foram utilizados dados detalhados de bancos de dados para analisar os países e os montantes (como percentual do salário-base) que as empresas planejavam pagar em bônus aos seus gerentes em relação ao que efetivamente pagavam.

# Resultados



# A perigosa relação entre metas e remuneração

Texto 15

# O que é ligar metas e remuneração?

- ▶ Ligação de metas e remuneração de maneira matemática;
- ▶ Prática complexa e pouco produtiva na maioria das empresas.

5 razões pelas quais não  
faz sentido ligar  
diretamente metas e  
remuneração

# Razões

1. Porque % de batimento de meta nem sempre é sinônimo de performance.
  - ❑ Hermes e Renato alcançam 90% da meta em 2016 e vendem 90 mil;
  - ❑ Hermes: setor construção civil, crise no setor, maior dificuldade para vender;
  - ❑ Renato: setor agronegócio, crise potencializou as exportações, ano típico;
  - ❑ É justo ambos ganharem o mesmo?

# Razões

2. Porque complica demais o processo de planejamento das metas e cria bizarrices.
  - ❑ Poderia prever que o ano de Hermes seria mais difícil que o de Renato;
  - ❑ Ambos com metas separadas, Hermes com uma meta mais baixa e mais justa;
  - ❑ Como quantificar? Consultoria econômica para projeções de cada setor; reuniões e validações das metas; área interna de performance.

# Razões

3. Porque torna o processo mais rígido e a empresa, por consequência, menos ágil.
  - ❑ Vamos supor que a legislação facilita a retomada do crescimento econômico do setor de construção civil;
  - ❑ O esquema de metas teria que ser refeito a cada mudança macroeconômica.

# Razões

## 4. Porque torna “aceitável” não bater metas.

- ❑ Toninho, trabalha na mesma empresa de Hermes e Renato e tem bônus máximo de até 2 SM no fim do ano;
- ❑ Toninho percebe que não baterá a meta e não ganhará bônus;
- ❑ Pensamento: não me esforçarei pois não ganharei.

# Razões

## 5. Porque mata a inovação.

- ❑ Toninho convenceu o gestor para reduzir sua meta de 50% para 40% de redução do lead time;
- ❑ Se sua remuneração não fosse ligada ao % da meta, aceitaria aprender a escrever programas de PC que automatizariam suas rotinas do Excel e com isso diminuir significativamente o *lead time*;
- ❑ Pensamento: não sou pago para isso.

# Como evitar que seja perigosa a relação entre metas e remuneração

- ▶ Uma prática bem feita de metas;
- ▶ Quebrar ligação direta entre metas e remuneração;
- ▶ Metas relevantes, alinhadas com o negócio e ambiciosas;
- ▶ Acompanhamento regular das metas;
- ▶ Funcionário ser responsável pela meta, quem garante isso é o seu gestor direto;
- ▶ Gestor e funcionário precisam avaliar de maneira honesta e transparente se as metas foram batidas;
- ▶ Para reduzir subjetividade deve-se avaliar performance com base em resultados atingidos através dos gestores.

Obrigada!