



Março, 2009

## Gerenciamento da Remuneração Total e a Crise Global

Práticas e Tendências de Mercado

## Introdução

### Características das Empresas Participantes

**Total de Empresas Pesquisadas: 171**

- **Setor de Negócios**

- 25% das empresas são do setor financeiro
- 50% das empresas são do setor indústria
- 25% das empresas são do setor de serviços

- **Capital**

- 40% das empresas são de capital aberto e 60% de capital fechado

- **Origem do Capital**

- 40% das empresas são de capital nacional e 70% de capital estrangeiro

## Introdução

### Características das Empresas Participantes

#### ▪ **Número de Empregados**

- 15% das empresas tem até 200 funcionários
- 20% das empresas tem entre 201 a 1.000 funcionários
- 25% das empresas tem entre 1.001 a 2.500 funcionários
- 15% das empresas tem entre 2.501 a 5.000 funcionários
- 25% das empresas tem mais de 5.000 funcionários

#### ▪ **Faturamento Bruto Anual**

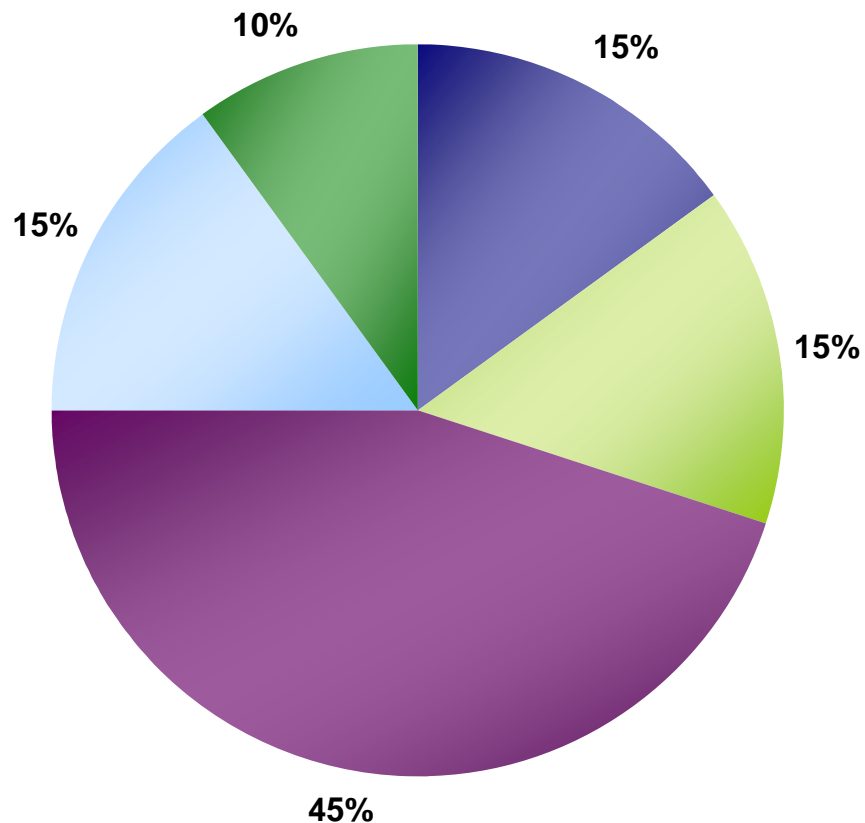
- 10% das empresas possuem faturamento de até US\$ 50 milhões
- 15% das empresas possuem faturamento entre US\$ 51 a 200 milhões
- 20% das empresas possuem faturamento entre US\$ 201 a 500 milhões
- 25% das empresas possuem faturamento entre US\$ 501 a 1 bilhão
- 30% das empresas possuem faturamento acima de US\$ 1 bilhão



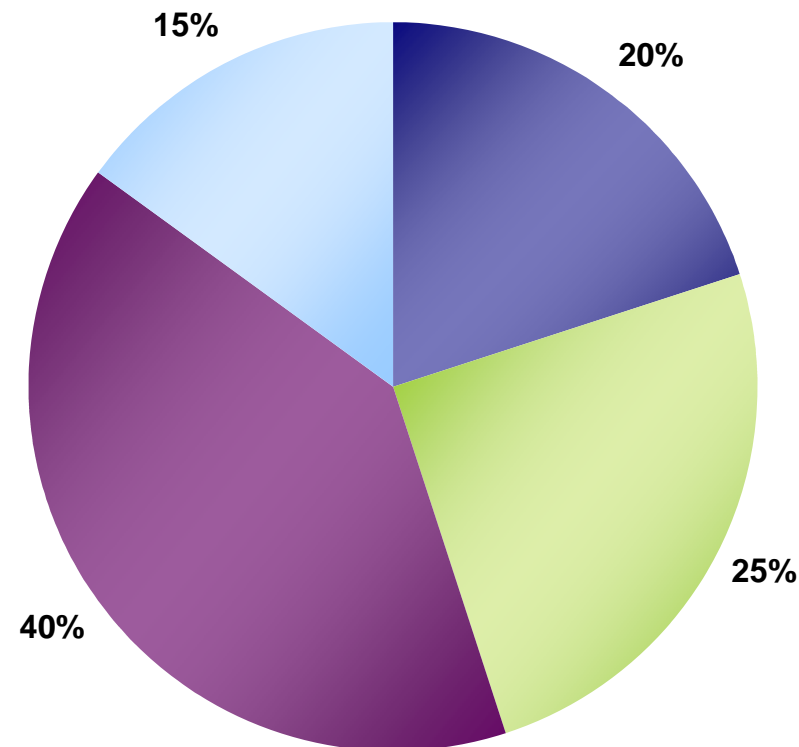
# Resultados do Negócio e Gerenciamento da Força de Trabalho

# Resultados do Negócio e Gerenciamento da Força de Trabalho

Como foram os resultados financeiros de 2008, em comparação com o que estava previsto?



Quais as expectativas para 2009?



■ Abaixo de 80%

■ Entre 81 e 95%

■ Entre 96 e 105%

■ Entre 106 e 120%

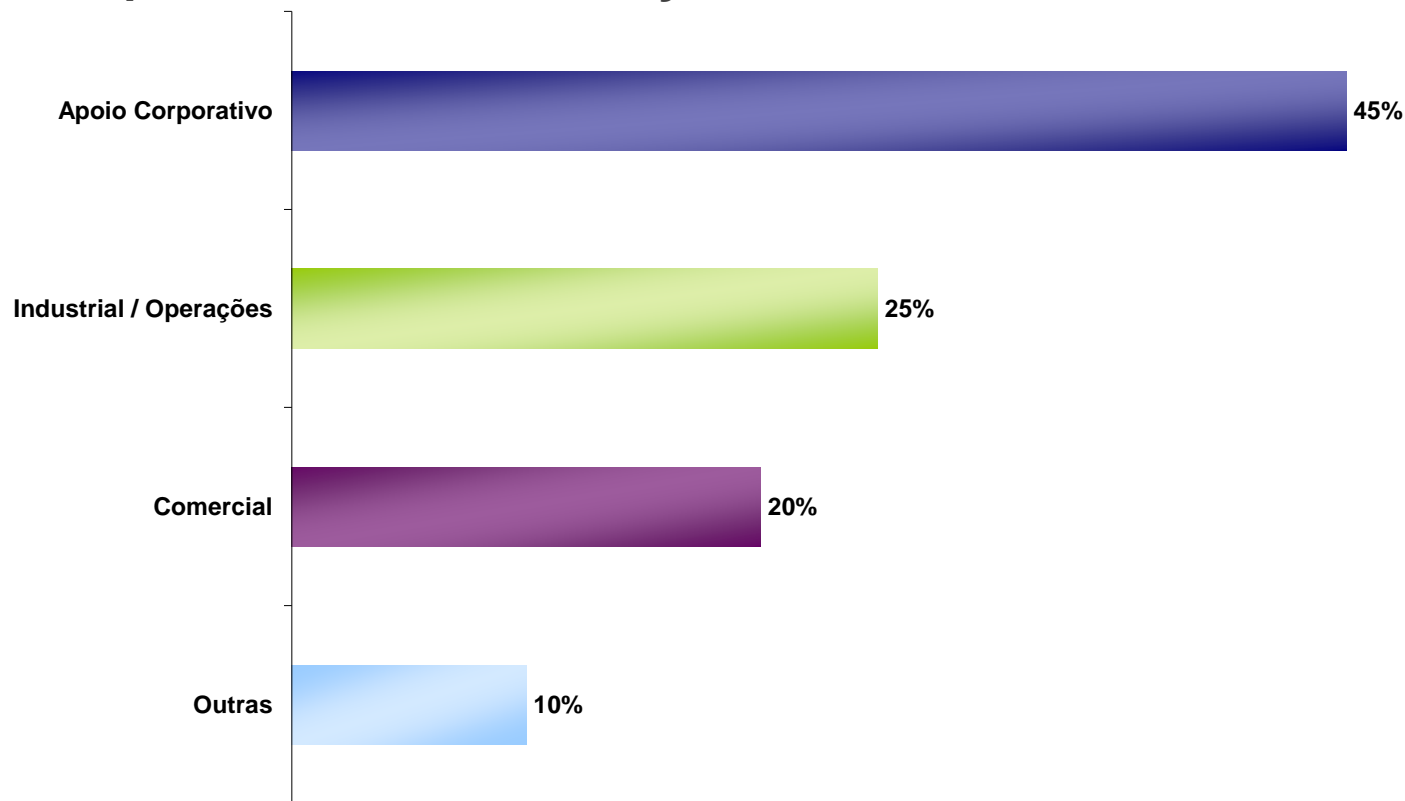
■ Acima de 121%

# Resultados do Negócio e Gerenciamento da Força de Trabalho

25% das empresas efetuaram alguma redução no quadro de pessoal nos últimos 4 meses (novembro de 2008 a fevereiro de 2009)

O percentual de redução situa-se entre 10% e 25%

## Área que sofreu a maior redução



## Resultados do Negócio e Gerenciamento da Força de Trabalho

20% das empresas tem a expectativa de redução no quadro de pessoal até o final de 2009

O percentual de redução situa-se entre 10% e 20%



# Salário Base



## Salário Base

A estimativa de evolução do salário base em 2009 (incluindo mérito, acordo coletivo, enquadramento, etc.) situa-se entre 5% e 6,5%.

Em 2008 esta evolução foi de 7% a 8,5%

30% das empresas praticaram redução nos reajustes salariais comparado com o que havia sido previsto no orçamento para 2009.

Esta redução variou de 15% a 50%



# Benefícios

## Benefícios

30% das empresas modificaram ou pretendem modificar o atual pacote de benefícios oferecido aos executivos

Principais ações planejadas:

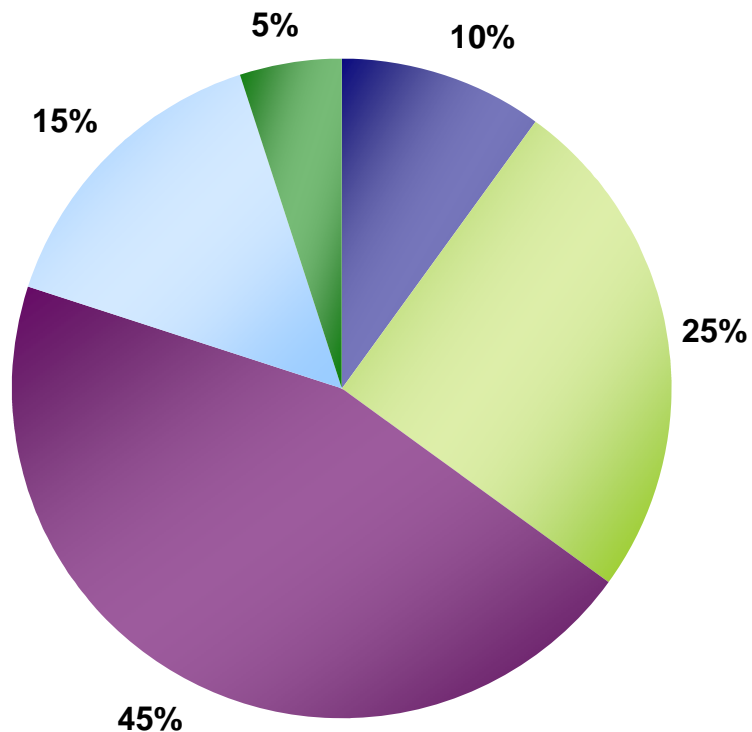
- Manter o pacote atual, mas com aumento da participação dos executivos no custo dos programas de benefícios
  - Redesenhar os programas de saúde (Assistências Médica, Odontológica e Farmacêutica) visando otimização dos custos
  - Redução de despesas em relação a política de automóvel incluindo extensão do período de troca e limites mais restritos para reembolso de despesas (combustível, manutenção)
- Melhoria da comunicação dos programas aos executivos e empregados em geral, visando maior valorização dos benefícios e otimização de sua utilização



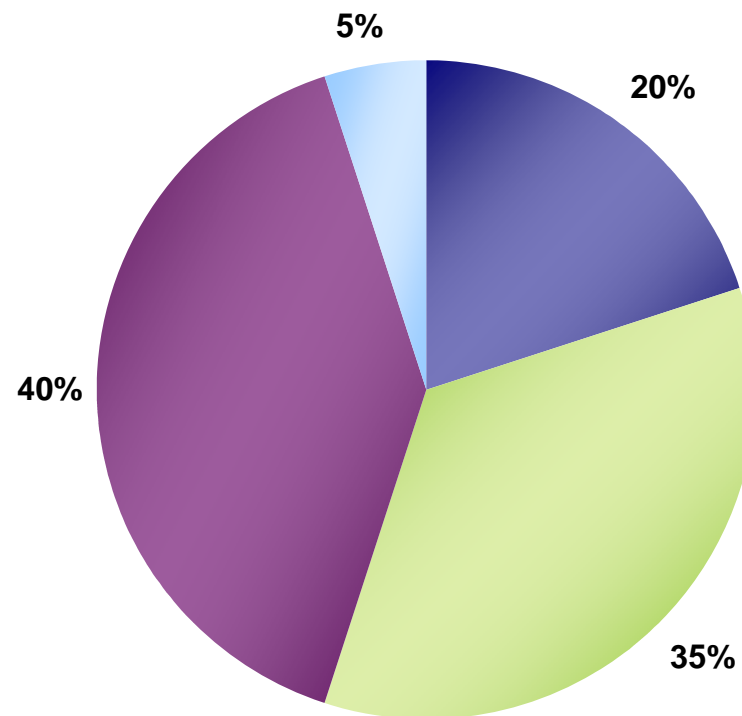
# Programas de Incentivos de Curto Prazo

## Programas de Incentivos de Curto Prazo

Os valores a serem pagos aos executivos em 2009 (referentes aos resultados de 2008) serão:



Os valores a serem pagos aos executivos em 2010 (referentes aos resultados de 2009) serão:



■ Não haverá pagamento   ■ Entre o mínimo e o target   ■ Próximos do target   ■ Entre o target e o máximo   ■ Máximo

## Programas de Incentivos de Curto Prazo

Quais ações você planeja tomar em relação ao seu Programa de Incentivos de Curto Prazo para 2009?

	Planejando implementar	Considerando
Mudança nos indicadores de performance da empresa	20%	25%
Alterar intervalos de desempenho (ex.: de 80 a 120% para 90 a 110%)	5%	20%
Reduzir o peso da avaliação individual e aumentar o peso dos indicadores da empresa	10%	25%
Permitir ajustes arbitrários/discricionários	10%	30%



# Programas de Incentivos de Longo Prazo

# Programas de Incentivos de Longo Prazo

## Definições

Baseadas em ações:

- Stock Options - Direito de comprar ações por um preço fixo durante um determinado período
- Ações Restritas (Restricted Stocks) - Concessão de ações com restrições para alienação (prazos mínimos).
- Ações por Performance (Performance Shares) - Similar ao plano de *restricted stocks*, porém com a concessão atrelada ao alcance de metas mínimas de desempenho

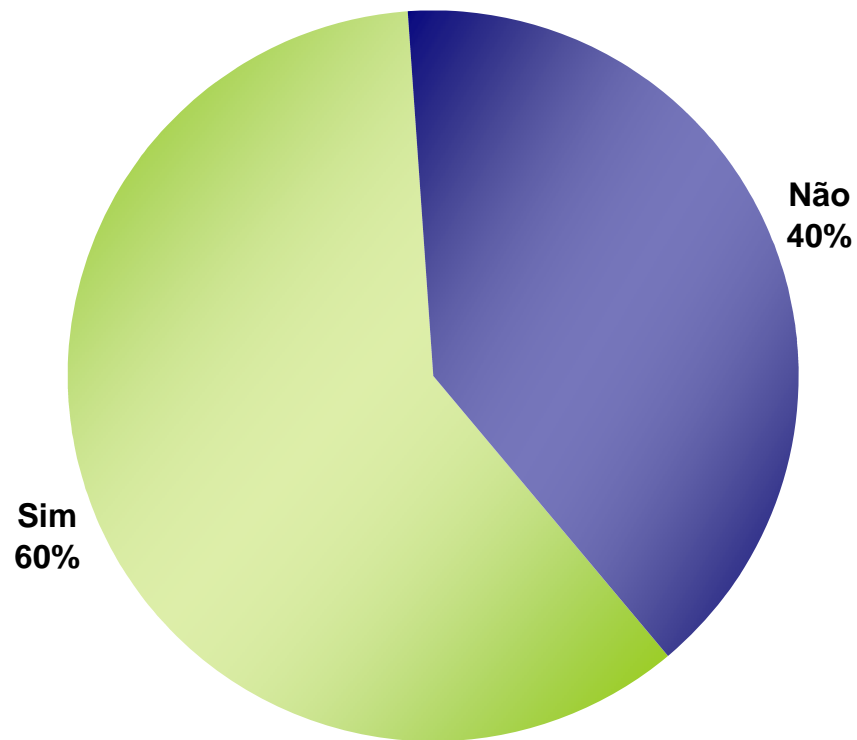
Não baseadas em ações:

- Opções de Ações Fantasma (Phantom Stock Options, Unidades de Performance - Units) - Pagamento em dinheiro ou em unidades fictícias, baseados no crescimento da empresa após um período (*Units* quando baseado no valor econômico)
- Bônus de Longo Prazo - Similar ao programa de bônus, porém baseado em indicadores/metasp de longo prazo



## Programas de Incentivos de Longo Prazo

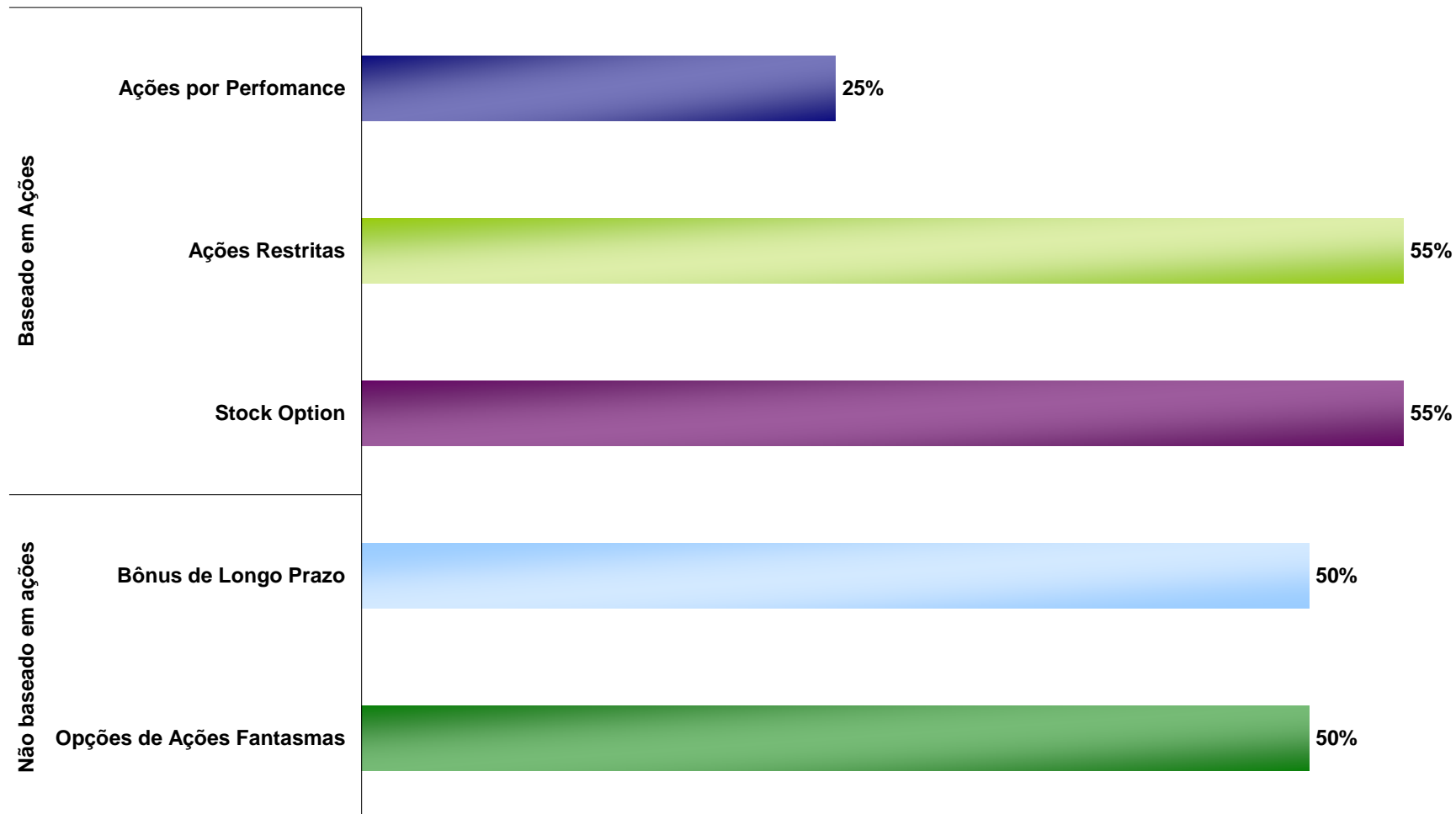
Sua empresa oferece incentivos de longo prazo aos executivos?



# Programas de Incentivos de Longo Prazo

## Qual o mecanismo utilizado?

90% das empresas que possuem ILP baseiam seus planos em ações.



## Programas de Incentivos de Longo Prazo

30% das empresas pretendem rever as diretrizes do plano de incentivos de longo prazo, face à recente volatilidade de mercado.

Principais ações planejadas:

- Mudança do tipo de plano
- Redução dos valores de concessão
- Mudança dos indicadores de performance
- Extinção do programa

## Programas de Incentivos de Longo Prazo

Como a sua empresa planeja reduzir as concessões de incentivos de longo prazo?

- Reduzir os *targets* para todos os participantes elegíveis
- Reduzir a população elegível
- Atrelar a concessão ao alcance de metas mínimas de performance
- Revisar a composição do mix de remuneração (ex.: incremento do Bônus/PLR)

## Gerenciamento de RH e a Crise Global

### Principais conclusões

- Resumo das principais ações e previsões das empresas em relação a crise global e os possíveis impactos na gestão de RH em 2009
  - ✓ abordagens para confrontar os desafios de um novo ambiente econômico
  - ✓ investimentos prioritários e orçamento de RH
  - ✓ previsão de mudanças nas práticas de RH

## Cenário Econômico Global

- Redução da atividade econômica
  - ✓ Forte recessão nos principais países desenvolvidos: Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, França, Itália e Japão
  - ✓ Crescimento reduzido nos principais países emergentes: Brasil, Rússia, Índia e China
  - ✓ Aumento do desemprego em escala global: de 190 milhões de pessoas no início de 2008 para cerca de 230 milhões em 2009
- Desafio: a gestão de RH é um investimento a ser gerenciado ou um custo a ser reduzido?

## Cenário econômico no Brasil

### Percepções iniciais de alguns clientes

- Períodos de recessão e estagnação são ciclos inevitáveis na economia e também podem gerar mudanças positivas, novas oportunidades e resultados
- Percepções distintas, de acordo com o segmento, em relação ao impacto nos investimentos em capital humano.
- A necessidade de reter talentos para impactar positivamente os resultados ainda é uma premissa, mesmo em cenário de economia retraída
- Continuarão focadas na busca de performance superior com o conseqüente reconhecimento
- Necessidade de gerenciar o clima organizacional para afastar o fator medo que as más notícias acarretam

## Cenário Econômico Global

### Estratégia de Capital Humano

- Novas tendências requerem novas respostas
- Cenários de retração econômica são um teste para a estratégia de capital humano e manter o curso requer soluções criativas e inovadoras
- As empresas brasileiras aprenderam duras lições sobre gestão de pessoas nas últimas crises
  - Bolha da Internet – 2001 / 2003
  - Crise Asiática – 1997 / 1998
  - Plano Collor – 1990 / 1992



# Estratégia de Capital Humano

## Aprendendo com os erros do passado

- **Falta de foco no futuro**

- A maioria não quer agir por impulso e prefere agir com foco no médio e longo prazo
- Muitas empresas citaram que os cortes de salário e downsizing geraram piores resultados de longo prazo

- **Fraca gestão de mudanças e da força de trabalho**

- Atualmente existe uma maior preocupação em reter bons profissionais e assegurar um alto nível de comprometimento
- Um melhor entendimento da liderança sobre o impacto das pessoas nos resultados do negócio
- Agir rapidamente, evitando traumas de muitas pequenas ações. Não postergar decisões importantes