

**BOM DIA !!!**





# RHUMO

## SOLUÇÕES E ESTRATÉGIAS EM REMUNERAÇÃO

RHUMO

*Nossa diferença  
São nossos consultores*



Sérgio Campos, Consultor Organizacional e de Recursos Humanos mestrando em Business

Administration pela FCU – Florida Christian University, MBA em Gestão Empresarial pela FGV, pós-graduado em Administração de Recursos Humanos pela UNA-MG e graduado em Administração de Empresas e certificado como Administrador de Recursos Humanos pelo CFA - Conselho Federal de Administração. É Professor na Fundação Getúlio Vargas - FGV, no IBMEC, PUC-MINAS e na Fundação Dom Cabral FDC-PAEX, co-autor do Livro Cargos Carreira e Remuneração editado pela FGV e possui diversas publicações e artigos técnicos sobre o tema Recursos Humanos. Atua como palestrante em congressos e encontros de administração e recursos humanos tendo recebido em 2014 o prêmio Personalidade de Recursos Humanos no estado de Minas Gerais concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – Minas Gerais - ABRH-MG, recebido pelo Conselho Federal de Administração o Prêmio de Honra ao Mérito em Administração 2014 personalidade contribuição Profissional em Administração âmbito Brasil e em 2013 recebeu o prêmio TOP 5 Estadão de RH como Empresário de destaque Empresa Fornecedora de Recursos Humanos concedido pelo Jornal Estado de São Paulo e pela editora Fênix. É conselheiro efetivo da Associação Brasileira de Recursos Humanos desde 2006 e foi Conselheiro Efetivo do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais – CRA-MG- de 2008 a 2012. Possui 30 anos de experiência nas áreas de Gestão da Remuneração, Gestão do Desempenho, Relações Trabalhistas, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Análise e Racionalização de Processos, Diagnóstico e Arquitetura Organizacional. Como executivo, atuou no Grupo Mendes Júnior na área de Recursos Humanos. É Diretor-Presidente da RHUMO Consultoria empresa com 19 anos de mercado, especializada na construção e implantação de soluções personalizadas em Remuneração, Desenvolvimento Humano, Organização, Métodos e Processos, tendo implementado projetos como gestor e consultor para mais de 500 empresas nacionais e multinacionais.

# RHUMO

---

Há 20 anos construindo e implementando soluções personalizadas em:

- ✓ Remuneração
- ✓ Desenvolvimento Humano
- ✓ Organização, Métodos e Processos



Oferecer soluções viáveis em tempo hábil e com qualidade. Essa é a receita que a **RHUMO Consultoria** vem seguindo desde 1995.

---


Para desenvolver e dar suporte técnico aos projetos, contamos com uma equipe fixa de mais de 30 consultores com formação multidisciplinar e com expressiva capacitação, experiência e vivência profissional operativa, executiva e acadêmica.





# Sistema da Qualidade Avaliação RHUMO (prêmios recebidos)





Nos últimos 20 anos,  
realizou projetos  
importantes para mais  
de 500 empresas no  
Brasil e exterior,

**dentre as quais destacamos:**









**KOMATSU**



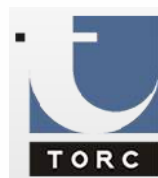
*biancogres*

**ODEBRECHT**  
Engenharia e Construção

**vivo**



**RHUMO**







**TOSHIBA**



Hospital da Baleia



**FORTLEV**



Hospital   
**Santa Rita**



**DIRECIONAL**  
engenharia

**Colormaq**

**TOMMASI**  
LABORATÓRIO  
LABORATORIO  
POR SUA VIDA



**UNIFENAS**

**SUGAR**  
ELETRODOMÉSTICOS

  
**ABRH-NACIONAL**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos  
SISTEMA NACIONAL ABRH

**RHUMO**





**TB Tracbel**

**DiaMed**

*Coca-Cola*  
COCA-COLA FEMSA, S.A. DE C.V.  
**FEMSA**

**GS**  
INTERNACIONAL

 **PAUL WURTH**  
D O B R A S I L

 **Affero**

**PHILIPS**

  
**unimed**

 **queiroz galvão**

**ALSTOM**

  
**BHTRANS**

**HOSPITAL**  
**Unimed** 

 **TERRENA**

ESTADO DE MINAS

  
FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

  
GRUPO  
SANTA CASA  
DE BELO HORIZONTE

**RHUMO** 

EMPRESAS  
**BRASIF**



Minas Gerais



**Agn** HOLDING

**JCHEBLY**



*Banco RURAL*



**Agn** BIOENERGIA

*Anhambi*  
Alimentos



**Agn** LOGÍSTICA

*Matrix*



**Datamed**<sup>®</sup>



**RHUMO**



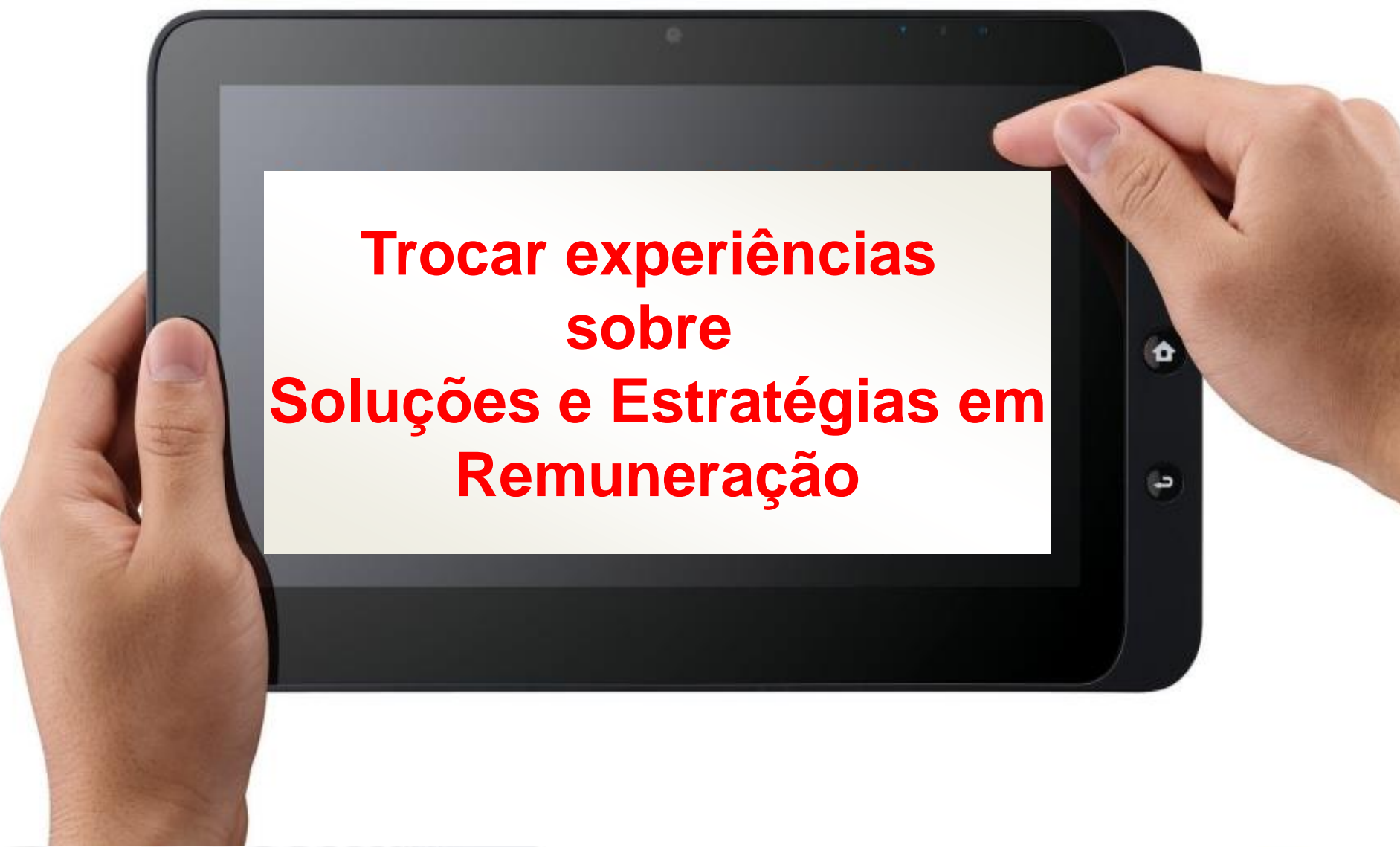








# NOSSO OBJETIVO

A hand is holding a black tablet. The screen of the tablet displays a white rectangular box containing red text. The text is centered and reads: 'Trocar experiências sobre Soluções e Estratégias em Remuneração'. The background of the slide is white with a light blue wavy pattern at the bottom.

**Trocar experiências  
sobre  
Soluções e Estratégias em  
Remuneração**



# A REMUNERAÇÃO

A hand is holding a black tablet. The screen of the tablet is white and displays the text 'CENÁRIO QUE SE APRESENTA' in bold red capital letters. The background of the image is white with some faint, light blue wavy patterns on the left and right sides.

**CENÁRIO QUE  
SE APRESENTA**

# Desafios de Gestão

## Novas formas de organização do trabalho:



Equipes de projetos

Equipes Interdisciplinares

Equipes autogeridas

Multifuncionalidade

Cargos compartilhados

Homeoffice

Como estão as  
organizações  
hoje



Sem tempo





Com foco nos resultados



**Sofrendo com a alta  
carga  
tributária**





**Pequenas margens de lucro**

# E agora?

**Ser bom não basta mais!**

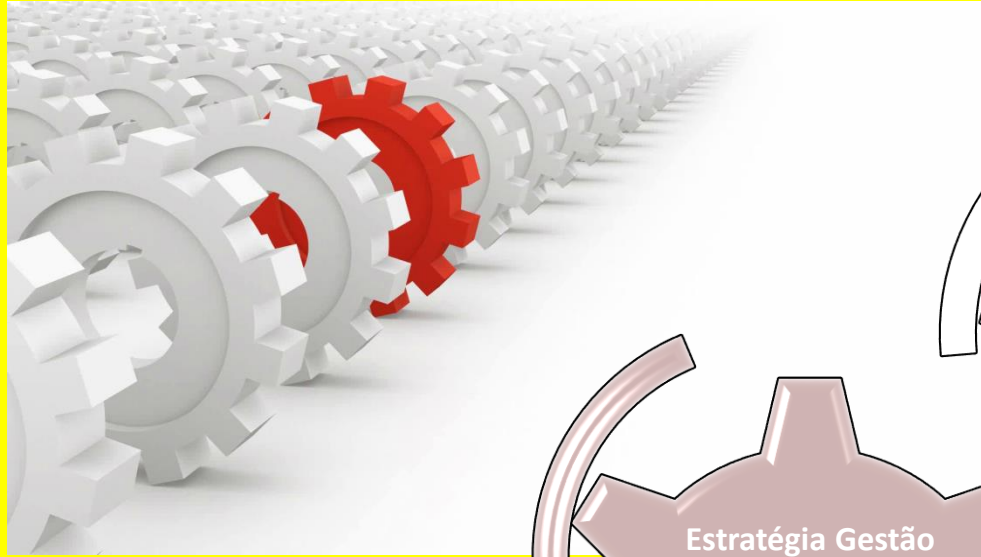
**Ser bom é ser IGUAL!**



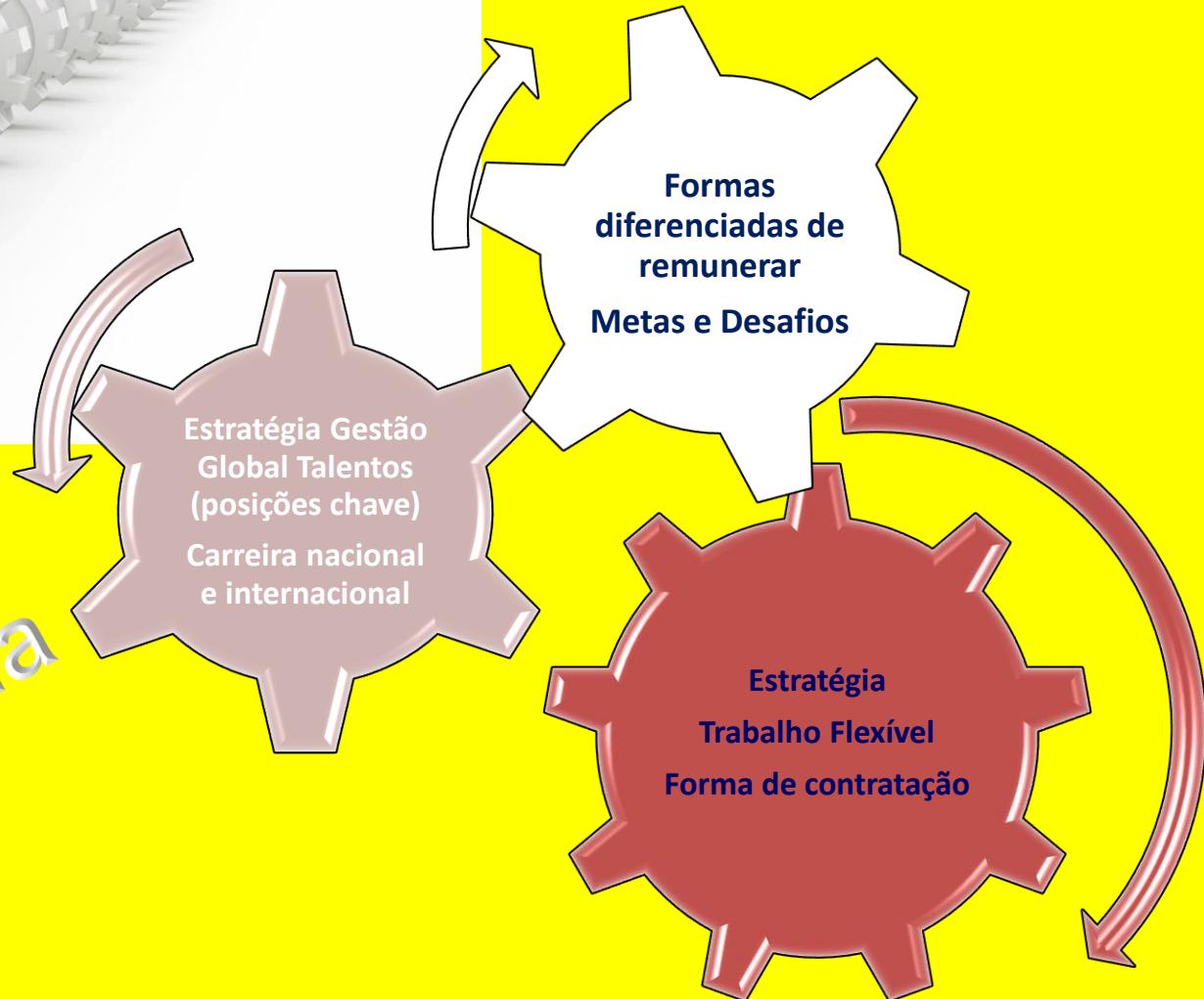
**É fácil reter o  
conhecimento**



# Estratégia de Retenção Talentos



Gestão Integrada





# Motivos para permanecer na empresa

vocês/a



<b>Crescimento</b> profissional e desafios constantes	50%
É uma <b>empresa reconhecida</b> no mercado	49%
<b>Bons relacionamentos</b> no ambiente de trabalho	41%
Possibilidade de <b>desenvolvimento</b> e aprendizados	40%
Política de <b>remuneração</b> e benefícios atrativa	27%



(as cinco alternativas mais escolhidas)

RHUMO



# Motivos para sair da empresa

vocês/a

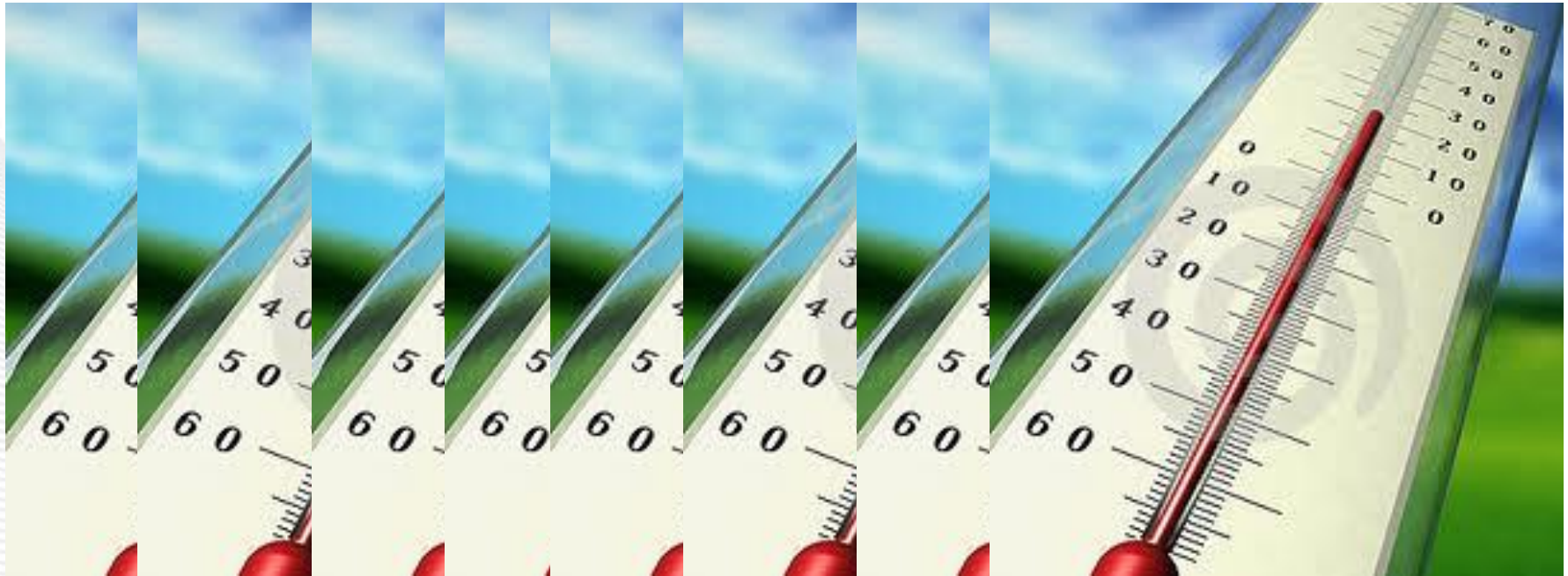


Falta de <b>reconhecimento</b> profissional	46%
Pouca possibilidade de <b>crescimento</b> e desafios constantes	42%
Falta de uma política de <b>remuneração</b> e benefícios atrativa	35%
Falta de <b>equilíbrio</b> entre a vida pessoal e profissional	34%
<b>Mudança</b> na minha vida pessoal ou profissional	28%



(as cinco alternativas mais escolhidas)

# CRIE SEUS TERMÔMETROS DE RETENÇÃO



# Qualidade de Vida e Vida no Trabalho

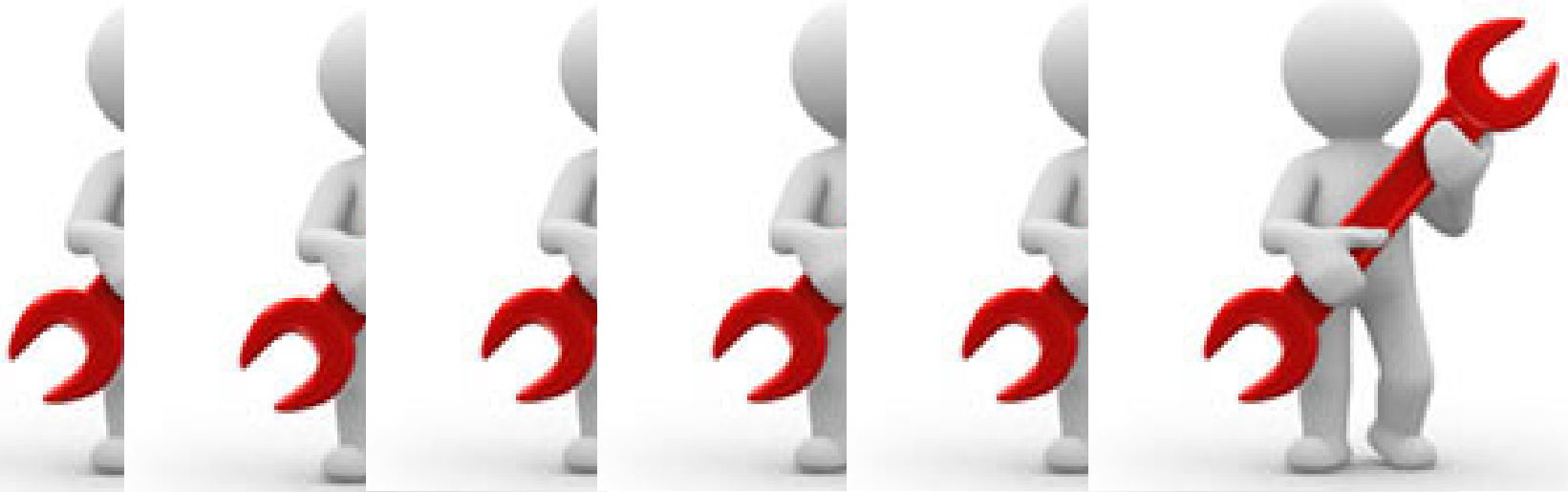
- ✓ **Satisfação** com o trabalho executado;
- ✓ **Possibilidades de futuro** na organização;
- ✓ **Reconhecimento** pelos resultados alcançados;
- ✓ O **ambiente psicológico e físico** do trabalho;
- ✓ A **liberdade e responsabilidade de decidir e agir**;
- ✓ A possibilidade de **participar e ser ouvido**;
- ✓ O **balanço dos objetivos pessoais e organizacionais**.

Dá para ser  
feliz no  
**TRABALHO?**

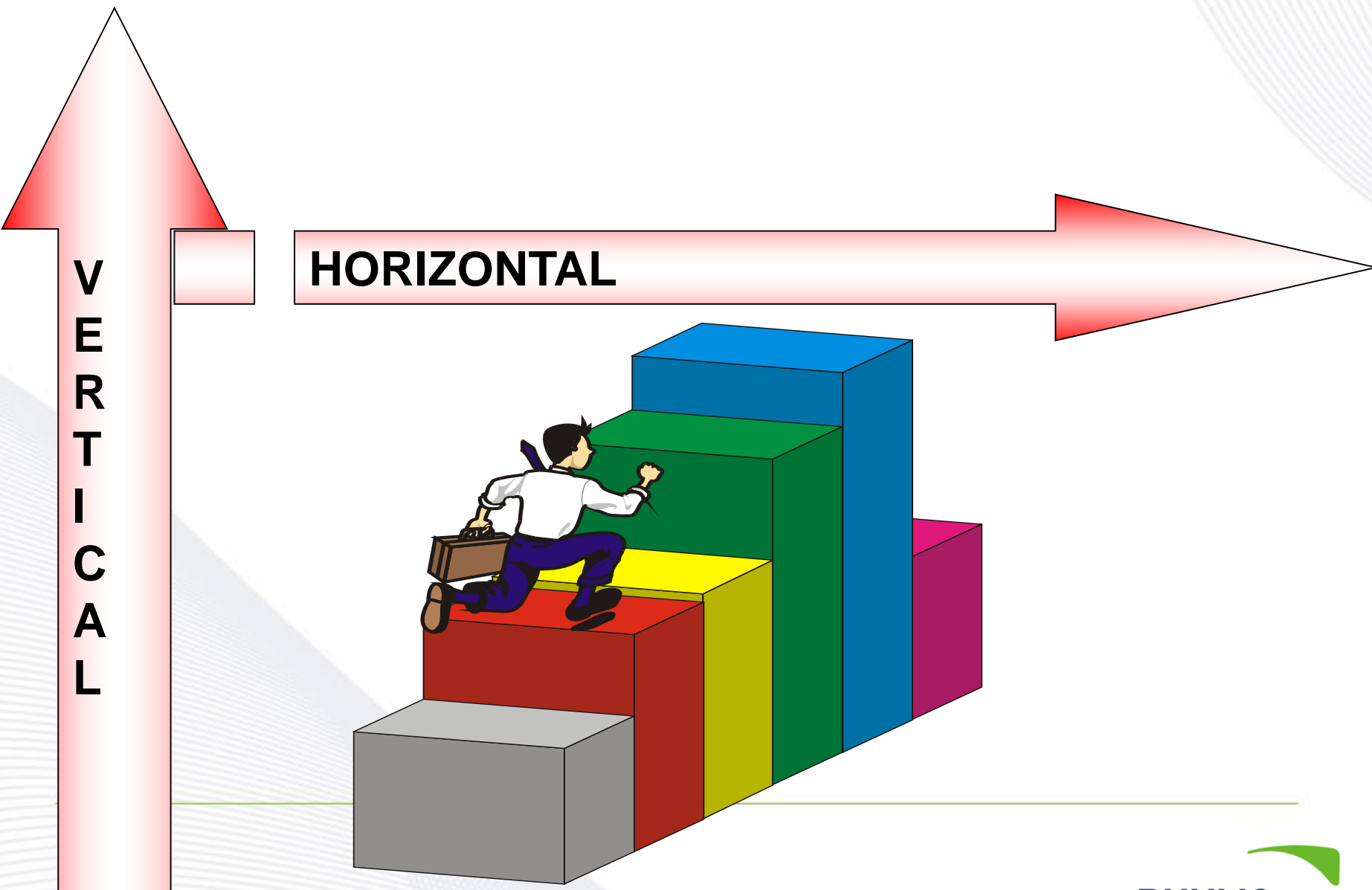




# CRIE SUAS FERRAMENTAS DE RECONHECIMENTO & RECOMPENSA



# CARREIRA & CRESCIMENTO

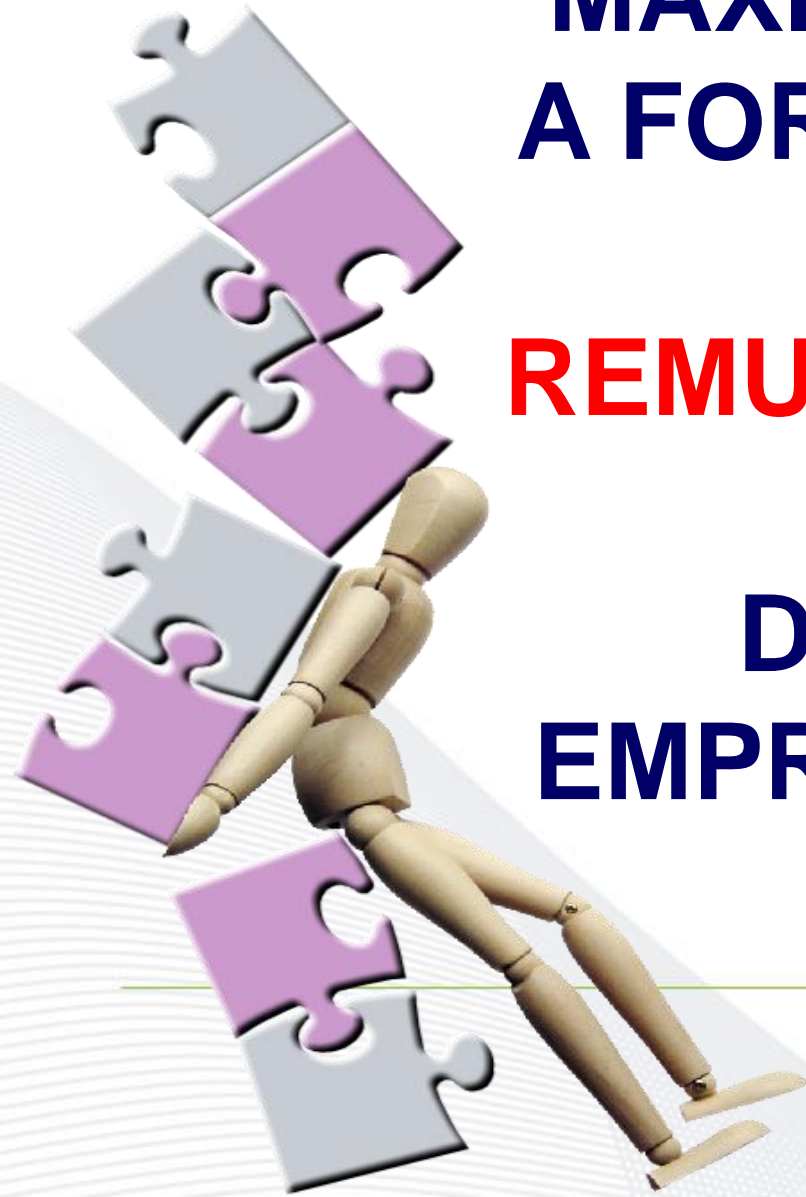




Objetivo da  
Área de  
Remuneração



**MAXIMIZAR  
A FORMA DE  
REMUNERAR  
DAS  
EMPRESAS!**







# Desafio da Área de Remuneração



**PAGAR  
MAIS**



**GASTAR  
MENOS**

# REMUNERAÇÃO TOTAL - RT





# A REMUNERAÇÃO



**Realidade  
ou Tendências**



**Realidade  
ou Tendências**

# REALIDADE OU TENDÊNCIAS

- ✓ Projetar sistemas de recompensas que, ao mesmo tempo, motivem o desempenho de alto nível sem tornar os custos proibitivos;
- ✓ Necessidade das organizações na criação de uma relação SAUDÁVEL entre CUSTO DO TRABALHO x CUSTO DO PRODUTO x LUCRO
- ✓ Necessidade de profissionais que queiram o DNA da ORGANIZAÇÃO, queiram ter o SEU SOBRENOME → ENGAJAMENTO;
- ✓ Sair da estratégia única de remuneração para diferentes estratégias de remuneração na empresa, identificando quais os grupos de profissionais mais críticos e tratá-los de forma diferenciada;
- ✓ Identificar e entender as necessidades e as preferências dos grupos de profissionais, desenhando estratégias de remuneração que de fato atendam suas expectativas;



# REALIDADE OU TENDÊNCIAS

- ✓ Valorizar a carreira em **Y** e a capacidade de gerar resultados
- ✓ Remunerar o profissional pelo que ele **É** e não apenas pelo cargo que ocupa, Remuneração baseada em conhecimentos, experiência, vivência e maturidade profissional
- ✓ Remunerar pelo valor agregado à posição que ocupa
- ✓ Remuneração por competência toma força nas organizações e torna-se imperiosa a necessidade de um sistema de valorização dos profissionais diferenciados – salário diferenciados para um mesmo cargo
- ✓ Entender e utilizar melhor a lei de isonomia salarial, buscando alternativas





# REALIDADE OU TENDÊNCIAS

- ✓ Ajustes do Salário Base bastante perto dos Acordos / Convenções Coletivas → tendência INPC puro – queda do aumento real
- ✓ Acordos Coletivos → possibilidade do retorno das correções em cascata para diversos segmentos chegando até a correção do INPC para até um valor teto acima liberalidade
- ✓ Redução do aporte anual de valores para ajuste de mérito / progressões salariais – movimentação vertical, ou seja, redução da criação de custos fixos
- ✓ Aumento do nº de estágios salariais na faixa e conseqüente redução do % entre estágios de uma faixa salarial
- ✓ Tendência de não atualização das Tabelas salariais
- ✓ Salário base médio para cargos estratégicos tende a cair (chegada de profissionais jovens aos cargos), em contrapartida a remuneração variável toma força principalmente a metodologia de incentivos a longo prazo – fixação e retenção de estratégicos



# REALIDADE OU TENDÊNCIAS

- ✓ Variabilização de custos fixos com remuneração toma força nos mais variados tamanhos de organização
- ✓ Remuneração Variável vinculada a Resultados toma cada vez mais o estigma positivo da “vedete” do pacote da remuneração total
- ✓ Tendência de queda no valor pago a título de PLR/PPR SE COMPARARMOS com os últimos anos, porém o target mantém-se estável → forte tendência de aperto no estabelecimento das metas
- ✓ Incentivos a Longo Prazo (retenção e sustentabilidade) passam a ter maior relevância no pacote de remuneração para profissionais estratégicos – principalmente em época de crescimento de inflação
- ✓ Repensando os Incentivos a Longo Prazo, seu real impacto na retenção dos profissionais ADEQUADOS AO NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO, TAMBÉM CHAMADOS COMO TALENTOS
- ✓ O peso do ILP – Incentivo a Longo Prazo no mix das empresas nacionais é maior em relação as subsidiárias estrangeiras



# REALIDADE OU TENDÊNCIAS

- ✓ O EBITDA ainda é o gatilho do plano mais comum, com meta de atingimento deste indicador de 80% do target na mediana das empresas
- ✓ A maioria das empresas alinha seus componentes de remuneração à mediana de mercado
- ✓ O peso da remuneração variável no mix de empresas nacionais é maior que nas subsidiárias de empresas estrangeiras
- ✓ A maioria das empresas limita a premiação máxima de seus planos de bônus. Nestas, a faixa de premiação de mercado varia entre 80% a 200% do target para desempenho mínimo e excepcional respectivamente.
- ✓ O EBITDA, Lucro Operacional e Receita seguem como as principais métricas financeiras dos planos. Pouco uso (10% das empresas) de indicadores de valor econômico / geração de valor
- ✓ A avaliação de desempenho continua sendo a principal métrica não financeira dos planos
- ✓ O diferimento do bônus não é prática de mercado



# REALIDADE OU TENDÊNCIAS

- ✓ Uma fatia enorme das empresas estão prevendo rever seu pacote de benefícios, tornando-o mais atrativo e impactante perante a COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO TOTAL
- ✓ Os profissionais passam a compreender o peso dos benefícios no pacote da remuneração total
- ✓ A opção pela livre escolha dos benefícios que mais se adapta ao perfil de cada profissional;
- ✓ Que os benefícios são percebidos como forma indireta de remuneração e conseqüente alternativa para variabilizar os custos
- ✓ As empresas passam a enxergar os benefícios como alternativa para atração e retenção de profissionais
- ✓ Ambiente de trabalho pode ser percebido como parte do pacote de remuneração
- ✓ Necessidade premente e conseqüente flexibilidade do Jurídico das empresas em estudar novas e diversas formas de remunerar





Quebra de  
paradigma...

**NOSSO MAIOR  
OBJETIVO!**





porque porque  
porque porque  
porque .....



# indagações

- ✓ PORQUE NÃO PODEMOS PAGAR SALÁRIO MENSAL VARIÁVEL;
- ✓ PORQUE NÃO PODEMOS UTILIZAR DO ARTIFÍCIO DE GRATIFICAÇÃO/ADICIONAL DE FUNÇÃO – REMUNERAÇÃO SITUACIONAL;
- ✓ SALÁRIO MENSAL VARIÁVEL COMO PODEMOS ESTABELECECER – GANHO PELA EFICIÊNCIA
- ✓ ESTABELECECER POLÍTICAS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS MIGRANDO O VALOR FIXO PARA O VALOR VARIÁVEL;
- ✓ PRÊMIO MENSAL VINVULADO A RENTABILIDADE À PRODUÇÃO EFICIENTE E AO EBTIDA MENSAL;
- ✓ METODOLOGIA PARA ATRAIR PROFISSIONAIS PARA FORMAS DIFERENCIADAS DE REMUNERAÇÃO
- ✓ GARANTIA MENSAL PARA POSIÇÕES HIERARQUICAS MAIS ALTAS DE UM VALOR MAIS CONSERVADOR TORNANDO ELÁSTICO O VALOR VARIÁVEL MENSAL, MESMO QUE SOBRE ESTE VALOR SEJA RECOLHIDO TODOS OS ENCARGOS SOCIAIS
- ✓ BENEFÍCIOS QUE COMPÕEM FORTEMENTE O VALOR MENSAL EM FUNÇÃO DE SUA UTILIDADE E NECESSIDADE BÁSICA;
- ✓ COMO VAMOS ATRAIR A GERAÇÃO NASCIDA EM 2000 DAQUI A 10 ANOS ELES TERÃO 24 ANOS



Como  
alcançaremos...  
**NOSSOS OBJETIVOS!**





# TRATE A REMUNERAÇÃO EM SEU SENTIDO AMPLO:

“Remuneração é o conjunto de vantagens Diretas, Indiretas e **Psicológicas**, com as quais a organização retribui seus profissionais em função de um vínculo de prestação de serviço”

Sérgio Campos

Aspectos Tangíveis → Vantagens Diretas e Indiretas

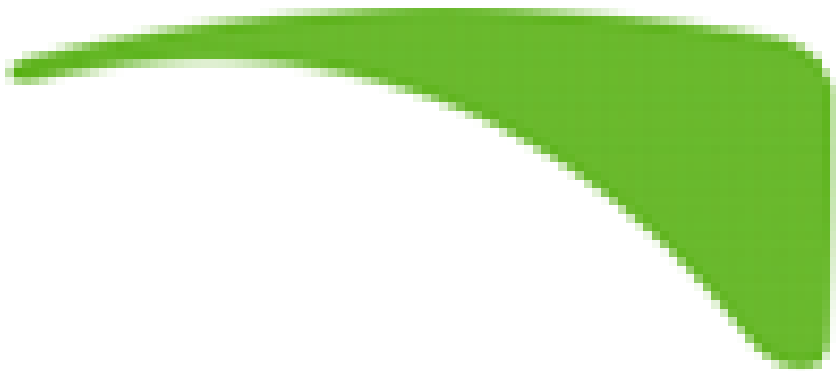
Aspectos Intangíveis → Vantagens Psicológicas

RECOMPENSAS

# Gestão de Remuneração



**TRATE-A DIFERENTE!**



**RHUMO**



# RHUMO

# OBRIGADO



**RHUMO**

*Nossa diferença  
São nossos consultores*