

# NEWSLETTER

---

# REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS

EDIÇÃO TEMÁTICA | NOVEMBRO 2015

## EDITORIAL



A remuneração de executivos tem merecido um desenvolvimento célere e multifacetado, projetando implicações em diversos domínios. Na verdade, o relevo jurídico dos temas remuneratórios acentuou-se à medida do incremento de sofisticação dos pacotes remuneratórios e da crescente aprovação de intervenções regulatórias e recomendatórias, nomeadamente no rescaldo da crise financeira internacional.

Enquanto instrumento de atração e de retenção de profissionais, a remuneração de dirigentes revela evidentes repercussões laborais, fora do perímetro dos órgãos sociais. Paralelamente, existem ligações nítidas entre a remuneração e o respetivo tratamento fiscal. A política remuneratória deve, por seu turno, ser desenhada de modo a estar alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa, a denotar uma relação adequada com os indicadores de desempenho e a revestir uma combinação equilibrada entre as suas diversas componentes. Por fim, na área financeira, a estrutura da política remuneratória pode mostrar-se condicionada por dados regulatórios e exibir implicações no perfil de risco das instituições.

Esta coletânea de pequenos estudos sobre remuneração de executivos procura precisamente capturar esta evolução e cuidar das dimensões principais do tema, seja numa primeira abordagem sobre os desafios e as tendências no contexto empresarial português - feita por Rita Fazenda, consultora da Mercer, seja na vertente fiscal - através de um artigo de Teresa Pala Schwalbach, advogada da área de Fiscal na **SÉRVULO** -, seja na vertente laboral - por meio dos contributos das corresponsáveis da área de Laboral, Magda Sousa Gomes e Rita Canas da Silva, seja por fim na vertente regulatória, num texto por mim preparado. Esperamos que estas reflexões se revelem oportunas e demonstrem ter utilidade prática para os interessados nesta matéria.

# REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS DE TOPO - OS DESAFIOS E AS TENDÊNCIAS

As empresas do tecido empresarial português, desde grandes empresas a empresas de menor dimensão, incluindo familiares, manifestam uma maior preocupação na forma como estruturam as respetivas políticas de remuneração.

Assiste-se a um crescente interesse em inculcir um maior grau de sofisticação nos pacotes de remuneração, que não se cinja às componentes fixas (como o salário base). Essa maior sofisticação verifica-se nomeadamente na forma de funcionamento dos modelos de remuneração variável, nos seus elementos de curto e também de longo prazo, em alinhamento com as melhores práticas de mercado, de modo a contribuir para o aumento da transparência e a sustentabilidade dos resultados da organização.

## Quais os principais desafios que as organizações enfrentam?

- ***O alinhamento entre a remuneração e os objetivos estratégicos da empresa***

As organizações continuam a utilizar indicadores genéricos para avaliar o desempenho dos executivos de topo, que embora estejam em linha com o observado no mercado em geral, podem estar pouco ligados às estratégias específicas do seu negócio. A título de exemplo, as métricas mais comumente utilizadas no mercado são o EBITDA, ROE, no caso da remuneração variável anual, e o TSR e EPS, no caso da componente plurianual. No entanto, tais indicadores podem não ser os mais adequados para a fase em que a empresa se encontra.

Esta questão coloca desafios às Comissões de Vencimentos. Por um lado, são medidas aceites de forma genérica, fáceis de comunicar interna e externamente e menos vulneráveis ao “ruído” económico que pode ter um elevado impacto nos resultados financeiros. Mas, por outro lado, a utilização de medidas como o crescimento da carteira de clientes, do negócio internacional, entre outros, pode criar uma maior conexão entre a remuneração e a estratégia específica da organização.

- ***O autofinanciamento da remuneração***

Nesta matéria existem alguns pontos-chave a considerar nas políticas de remuneração variável: 1) **definir *hurdle conditions***; ou seja, selecionar um

indicador crítico para a organização e definir um valor mínimo a ser atingido, relativo a essa métrica;

2) **definir curvas de avaliação de desempenho vs. pagamento** que incorporem níveis *threshold* (valor mínimo de desempenho a partir do qual ocorre o pagamento de remuneração variável), *target* (nível objetivo) e *cap* (acima de determinado nível de desempenho, a remuneração variável não aumenta mais).

- **A simplificação do desenho dos planos**

Porquê criar complexidade adicional nos modelos com indicadores cuja capacidade de influência não é percebida pelos participantes?

Estruturas de remuneração menos complexas libertam mais tempo para as Comissões de Vencimentos e para os Departamentos de RH assegurarem que as métricas são apropriadas no contexto da estratégia da organização.

**“(...) Em Portugal, a remuneração fixa ainda representa uma elevada percentagem no pacote de compensação total do colaboradores; cerca de 75%, nos níveis de topo das organizações e de 88% nos níveis mais baixos da estrutura (dados do survey TRS 2014 da Mercer). (...)”**

mais nacional, já que a nível europeu observa-se uma tendência crescente pela utilização de *Performance Stock* e *Restricted Stock*.

- **Utilização da avaliação subjetiva**

De acordo com o *survey online* europeu (*MERG Pulse Survey* – Junho 2015), é interessante constatar o uso crescente da avaliação qualitativa na determinação do pagamento do incentivo de curto prazo, tanto no sentido de a aumentar ou diminuir, não sendo determinada por métricas meramente quantitativas.

Na realidade, constitui uma boa prática de *governance* a realização de uma avaliação global do desempenho que tenha em conta a totalidade dos fatores, por forma a garantir que a remuneração paga aos executivos reflete de forma adequada o desempenho global da organização e o valor gerado para os acionistas.

- **Tipo de indicadores**

Ainda de acordo com o estudo, conclui-se que existe um *mix* entre indicadores de desempenho financeiros e não financeiros na avaliação dos programas de incentivos de curto prazo, com os primeiros a assumir um maior peso e com um aumento da predominância das medidas financeiras corporativas e de Unidade de Negócio desde 2013. É igualmente interessante assinalar o aumento do uso de medidas não financeiras, com cerca de 30% das empresas a referir a introdução deste tipo de indicadores.

## Quais as principais tendências que se verificam no mercado?

- **Tipos de elementos de remuneração utilizados**

Em Portugal, a remuneração fixa ainda representa uma elevada percentagem no pacote de compensação total dos colaboradores; cerca de 75%, nos níveis de topo das organizações e de 88% nos níveis mais baixos da estrutura (dados do *survey TRS 2014* da Mercer).

No contexto da remuneração variável, os incentivos de curto prazo são já uma prática comum.

No que respeita a planos de incentivos de longo prazo, cerca de 26% das empresas atribui este tipo de remuneração, reduzindo-se este valor para 3% se excluirmos as empresas multinacionais da análise. Os planos de longo prazo não constituem ainda uma prática prevalente em empresas de raiz nacional, por oposição ao registado em países europeus mais desenvolvidos e, principalmente, nos EUA. Tendo por base a análise das empresas do PSI20, apenas 7 empresas atribuem planos de incentivos de longo prazo, normalmente apenas direcionados aos Administradores Executivos, constituindo planos de *Performance Cash*. Estes parecem ser uma realidade

# REMUNERAÇÕES, COMPETÊNCIA DECISÓRIA E GOVERNO SOCIETÁRIO

No âmbito da análise do governo societário, a atenção internacional é polarizada pelo aperfeiçoamento do processo decisório ligado aos temas remuneratórios. As preocupações centrais prendem-se com a prevenção de conflito de interesses, com a promoção da intervenção dos acionistas e com o envolvimento de especialistas em termos adequados - de modo a favorecer um alinhamento de interesses entre os dirigentes e os interesses de longo prazo da sociedade, através de uma estrutura de incentivos equilibrada.

Como pano de fundo, interessa lembrar que entre nós a assembleia geral (ou, no modelo dualista, o conselho geral de supervisão) retém competência para fixar a remuneração dos membros dos órgãos sociais, diretamente ou através de comissão de remunerações.

A comissão de remunerações constitui uma solução de governação que favorece a robustez e a limpidez do processo de fixação de remunerações, cuja importância é sublinhada em todas as intervenções, no contexto da evolução regulatória recente.

o papel da comissão de remunerações na preparação dos novos pacotes remuneratórios dos futuros titulares dos órgãos sociais, ampliaria a sua independência de facto a aumentaria sensivelmente as condições de eficiente funcionamento da comissão de remunerações.

Paralelamente, continua a vigorar em Portugal um dever de apresentação anual de um documento relativo à política remuneratória de entidades de interesse público. Este regime tem sido muito criticado: de um lado, por revestir periodicidade anual - o que interfere com um planeamento plurianual da política remuneratória; de outro lado, dado que a legitimidade para apresentação do documento sobre política de remuneração é atribuída em termos concorrentes ao órgão de administração e à comissão de remuneração. Em particular, a intervenção do órgão de administração pode (inadvertidamente ou não) contribuir para uma diminuição dos poderes da comissão de remunerações e até do espaço de intervenção acionista, o que se revela uma solução insatisfatória e contrária às orientações internacionais. À luz desta apreciação, mostrar-se-ia plenamente justificada uma alteração profunda deste traço do regime remuneratório.

**“(...) a transposição da Diretiva CRD IV para o sector bancário, (...) veio impor a constituição de um comité de remunerações para as instituições de crédito significativas em termos de dimensão, de organização interna e da natureza, âmbito e complexidade das respetivas atividades. (...)”**

No âmbito europeu, a Recomendação 2005/162/CE, de 15 de fevereiro de 2005 sobre o papel dos administradores não executivos já preconizava a criação *de um comité de remunerações*. Mais recentemente, a transposição da Diretiva CRD IV para o sector bancário, consumada através do Decreto-Lei n.º 157/201, veio impor a constituição de um comité de remunerações para as instituições de crédito significativas em termos de dimensão, de organização interna e da natureza, âmbito e complexidade das respetivas atividades.

Para retirar um pleno aproveitamento desta solução, apresentar-se-ia como vantajoso um desfasamento temporal entre o início de funções da comissão de vencimentos e do órgão de administração. Tal reforçaria

# A TRIBUTAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES: NOVAS TENDÊNCIAS

Tornou-se frequente, desde há alguns anos, que as propostas de emprego incluam verdadeiros pacotes remuneratórios de diversa natureza, ao invés de consistirem simplesmente na oferta de uma remuneração mensal, paga em numerário.

O apelo à atribuição de benefícios em espécie decorre quer da sua utilidade para os trabalhadores, quer do regime fiscal associado aos mesmos, que se revela, muitas vezes, mais favorável do que o pagamento, em numerário.

A componente fiscal associada a tais benefícios tem levado, de resto, a que a composição dos pacotes remuneratórios tenha variado ao longo dos anos, quer em função de alterações legislativas, quer das posições da Autoridade Tributária (“AT”), regra geral adotadas em sede de ação inspetiva, às entidades patronais. Uma reação menos positiva da AT a determinado benefício tende a levar as empresas a alterar a sua política remuneratória.

Assim, já se tornou hábito a inclusão, em tais pacotes remuneratórios, de componentes tais como seguros de vida e de saúde e telemóvel. Do ponto de vista fiscal, têm vindo a ganhar crescente importância ao longo dos últimos anos, em particular, os denominados “vales sociais”, também conhecidos como “vales infância” e “vales educação”.

O vale social, criado pelo Decreto-Lei n.º 26/99, de 28 de Janeiro<sup>1</sup>, consiste num benefício atribuído, pelas entidades patronais, aos seus trabalhadores, através do qual as primeiras procedem ao pagamento da creche ou da escola dos seus trabalhadores com dependentes. Todavia, em vez de o valor da creche ou escola ser pago em numerário, a cada trabalhador, a entidade patronal adquire um vale ou cheque, junto de entidades legalmente constituídas para o efeito, e entrega-o, ao trabalhador. Este, por sua vez, entregará o vale ao estabelecimento de ensino dos seus dependentes, a quem caberá, posteriormente, descontá-lo junto da entidade emitente.

O “vale infância” destina-se ao pagamento de creches, jardins-de-infância e lactários, enquanto o “vale educação” destina-se ao pagamento de escolas, bem como despesas com manuais e livros escolares, para dependentes dos trabalhadores, com idades compreendidas entre os 7 e os 25 anos, pelos quais os trabalhadores tenham a responsabilidade pela educação e subsistência.

A opção pela atribuição destes vales revela-se bastante favorável para as entidades patronais, uma vez que, para efeitos de IRC:

- O respetivo gasto será integralmente dedutível, desde que os vales tenham carácter geral, isto é, sejam atribuídos a todos os trabalhadores da empresa com dependentes que possam frequentar um dos referidos tipos de estabelecimentos, e não revistam a natureza de rendimentos do trabalho dependente ou, revestindo-o, sejam de difícil ou complexa individualização relativamente a cada um dos beneficiários; e
- Os gastos incorridos com estes vales podem ser majorados em 40%.

Na esfera dos trabalhadores, encontrando-se verificados os critérios previstos no diploma que aprova os vales sociais e no Código do IRC, esta remuneração em espécie beneficiará não só de uma exclusão de tributação em sede de IRS, mas também de cotizações para a Segurança Social. Contudo, enquanto o “vale infância” se encontra completamente excluído de IRS, o “vale educação” só se encontrará excluído desta tributação até ao limite anual de € 1.100 por dependente.

Por fim, também começou a ser bastante utilizado, nos últimos anos, o mecanismo do “vale refeição”, em substituição do pagamento, em numerário, do subsídio de refeição. A grande vantagem, face ao pagamento do correspondente subsídio, decorre não só da sua maior eficiência fiscal, como do aumento de liquidez para os trabalhadores.

De facto, enquanto o pagamento do subsídio de refeição para estar isento de IRS e contribuições para a Segurança Social se encontra limitado ao valor diário de € 4,27, a opção pelo “vale refeição” permite o aumento do valor isento de tributação até € 6,83 por dia.

Embora o regime de tributação seja mais vantajoso na perspetiva dos trabalhadores, já para as empresas, o pagamento em numerário ou em espécie é irrelevante uma vez que, em ambas as situações, o respetivo custo será dedutível em sede de IRC, não sendo passível de majoração, ao contrário do que sucede com os vales sociais acima descritos.

<sup>1</sup> Com as alterações introduzidas pela Lei n.º 82-E/2014, de 31 de Dezembro.

# AS NOVAS TENDÊNCIAS DOS *FRINGE BENEFITS*

O aspeto nuclear da relação de trabalho é o salário e não os *fringe benefits*. Será esta, ainda, uma afirmação válida?

É notória a tendência por parte das empresas em interiorizarem no seu ADN práticas que potenciem a atração e retenção de talento e melhorem a produtividade. Os *fringe benefits* são parte fulcral desta estratégia e funcionam como motor para que o trabalhador alcance elevados níveis de desempenho.

Em face desta tendência, é constante a necessidade das empresas no aconselhamento jurídico quanto à estruturação das políticas de retribuição, designadamente no que concerne às posições de chefia e cargos de confiança, sem descuidarem a preocupação pela opção por componentes retributivos com carácter discricionário e não perene, mas em respeito pelo princípio geral da irredutibilidade da retribuição.

Em linha com a preocupação com uma certa “maleabilidade” da estrutura retributiva, verifica-se uma tendência das empresas para encontrarem *fringe benefits* não monetários – políticas *non-cash* - como a flexibilidade de horário ou o teletrabalho. Existem, porém, tendências mais criativas, principalmente em empresas incluídas em grupos internacionais com planos de incentivos globais estruturados à luz de outros quadros jurídicos, como a *compra* de dias de férias. Neste caso, não existe previsão legal e para que estejamos perante *dias de férias*, os mesmos têm de ser remunerados, dado que as férias se caracterizam por um descanso pago. Assim, a única figura que parece acomodar esta pretensão é da *falta justificada autorizada ou aprovada pelo empregador*, qualificação esta que não corresponderá à intenção da empresa.

Sendo os *fringe benefits* parte substancial dos pacotes retributivos, devemos ter presente que a lei não acomoda a maior parte destas novas tendências remuneratórias e que a jurisprudência tem uma posição bastante conservadora nesta matéria, sendo fulcral uma análise casuística sobre o modo de atribuição dos mesmos de modo a aferir a existência de uma garantia ou expectativa de recebimento por parte dos trabalhadores.

# O IMPACTO REMUNERATÓRIO DE AUSÊNCIAS PROLONGADAS AO TRABALHO

Na gestão empresarial, os custos inerentes ao absentismo são relevantes, justificando-se o recurso a instrumentos que minimizem o seu impacto. Uma das fórmulas privilegiadas para um tal objetivo passa pelo *desenho* de políticas remuneratórias que assumem variações no rendimento auferido pelos trabalhadores em função da assiduidade ou da produtividade. Por esta forma, não só se premeia os trabalhadores mais assíduos e eficientes, como se difunde uma mensagem clara quanto ao desempenho profissional esperado em cada organização.

Sucedem que a operacionalidade destes esquemas remuneratórios – essenciais à produtividade laboral e, por isso, cada vez mais usuais – promove dúvidas várias. Uma interrogação frequente respeita ao impacto de ausências prolongadas ao trabalho na percepção de prémios de assiduidade ou desempenho, sempre que o motivo subjacente à ausência seja uma situação de doença, de gozo de licença por parentalidade ou de exercício do direito à greve. Importa identificar a resposta mais adequada a estes casos e aferir em que medida a redução dos referidos prémios em razão de tais ausências pode traduzir uma prática diferenciadora vedada.

Para esse efeito, há que considerar: (i) a recente alteração ao Código do Trabalho, introduzida pela Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro, e o reforço da tutela assim introduzida ao pleno exercício de uma parentalidade ativa; (ii) as tendências nacionais e estrangeiras de requalificação de prémios de assiduidade enquanto “*prémios antigreve*” e, por fim, (iii) em que medida a previsão de um tratamento diferenciado em razão de doença pode traduzir um tratamento discriminatório não autorizado.



Sérvulo & Associados | Sociedade de Advogados, RL

Rua Garrett, 64  
1200-204 Lisboa | **Portugal**  
Tel.: (+351) 210 933 000  
Fax: (+351) 210 933 001/2  
Email: [geral@servulo.com](mailto:geral@servulo.com)  
Site: [www.servulo.com](http://www.servulo.com)