

Sistemas de incentivos baseados na criação de valor



Vectores da política de um sistema de incentivos



- Curto prazo vs. longo prazo
- Evitar o risco vs. incentivar o risco
- Cooperação interna vs. competição interna
- Nível de descentralização das decisões

Características dos sistemas de incentivos



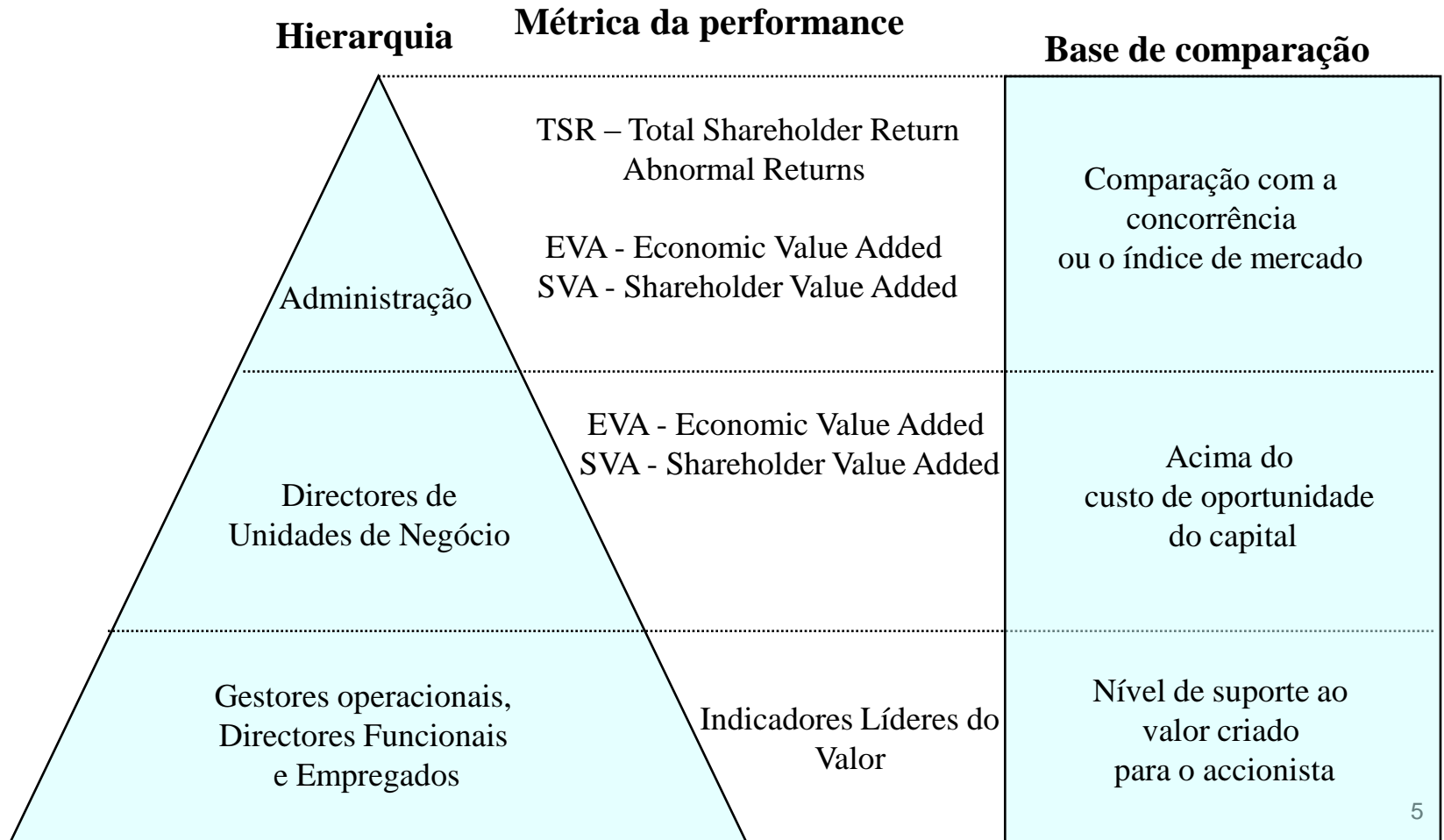
- Indicadores de avaliação da performance
- Instrumentos financeiros para a compensação
- Nível de arbitrariedade
- Importância relativa do incentivo
- Grau de uniformidade
- Percentagem individual e de grupo
- Frequência do prémio
- Prazo de pagamento do prémio e retenção

Critérios para a selecção dos indicadores de performance

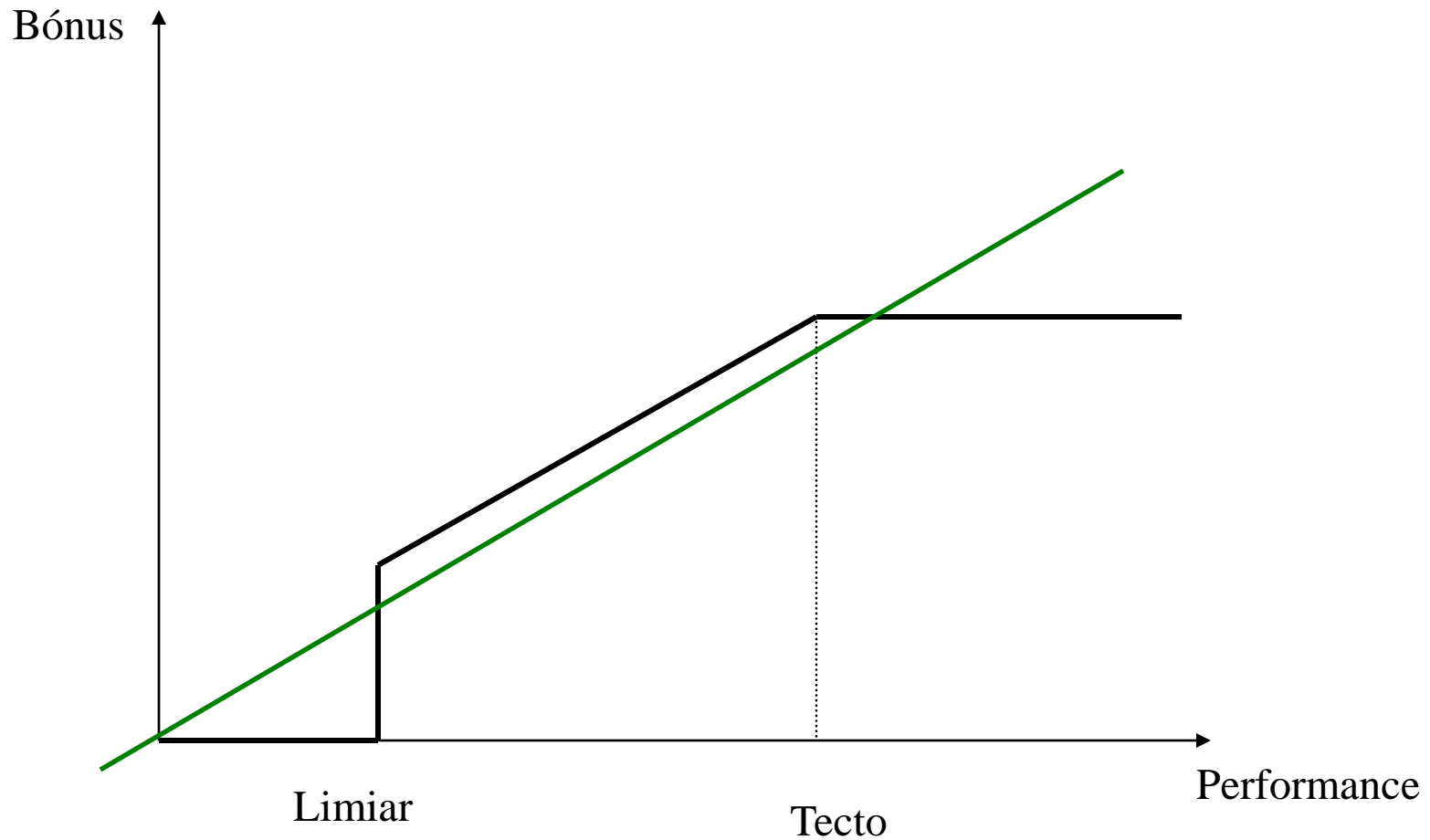


- Validade
 - Estar de acordo com a teoria económica e com os interesses da empresa
- Inequívoco
 - cálculo sem ambiguidades
- Controlabilidade
- Comparabilidade
- Comunicabilidade

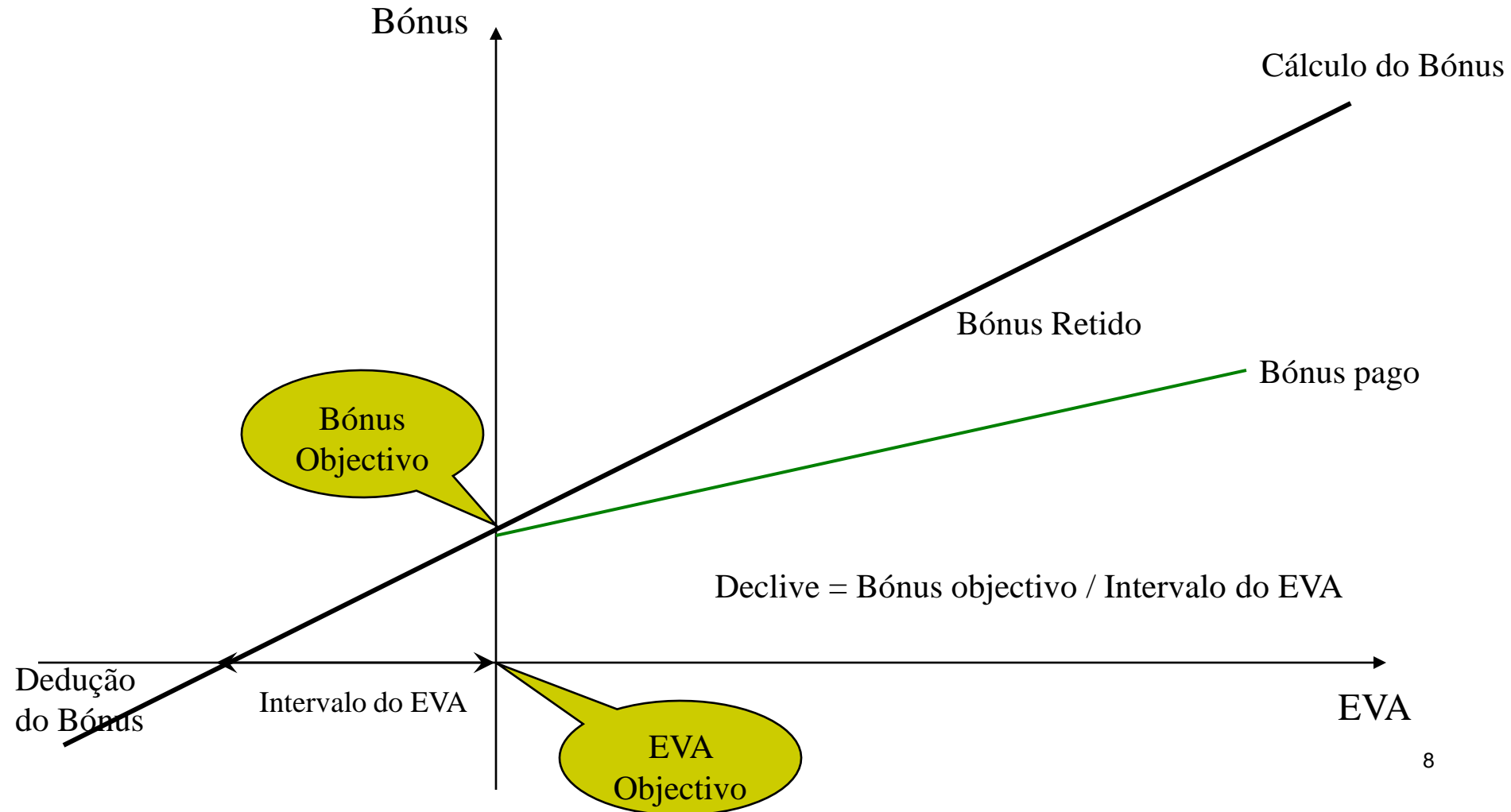
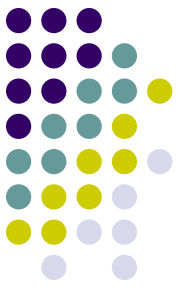
Hierarquia das medidas de performance



Sistema de incentivos convencional



Sistema de cálculo do bônus e do respectivo pagamento





Sistema de conta corrente

Anos		1	2	3
		Ano Actual	Bom Ano	Mau ano
Salário		90.000	90.000	90.000
Prémio do ano em % do salário		30%	90%	-25%
Prémio do ano		27.000	81.000	-22.500
Saldo inicial de prémio transitado		54.000	54.000	90.000
Saldo disponível		81.000	135.000	67.500
- Prémio Pago	33,33%	27.000	45.000	22.500
Saldo final de prémio a transitar		54.000	90.000	45.000

- Retenção parcial do prémio
- Afectar valores positivos e negativos
 - Garantir fidelidade de quadros com sistemático bom desempenho
 - Incentivar a saída de quadros com sistemático mau desempenho