



MGRH – MODELOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

TERESA C LACERDA

Sessão 10: Sistemas de Compensação

Objetivos de aprendizagem

1. Compreender o que é um sistema de compensação, os seus objetivos e componentes.
2. Conhecer os tipos de recompensas intrínsecas e extrínsecas mais praticados pelas empresas.
3. Aplicar a casos concretos.

O que é um Sistema de Compensação?

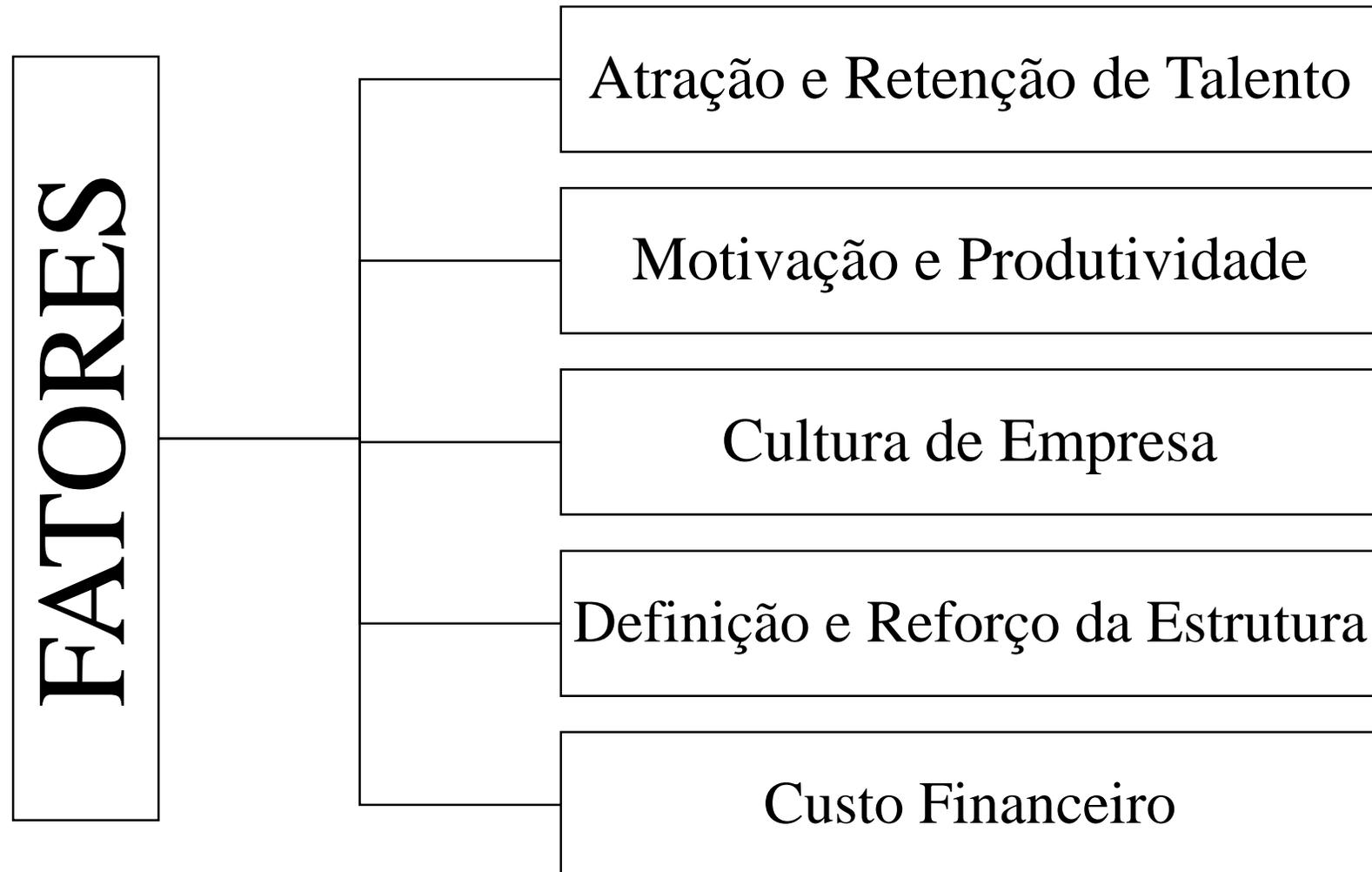
“Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo Colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.”

(Camara et al., 2016).

O que é um Sistema de Recompensas?

- Coerência entre os seus componentes
- Alinhamento com a estratégia da Empresa
- Natureza material e imaterial dos seus componentes
- Ligação do desempenho às recompensas
- Reforço da motivação e produtividade dos Colaboradores

Objetivos de um Sistema de Compensação



Componentes do Sistema de Compensação

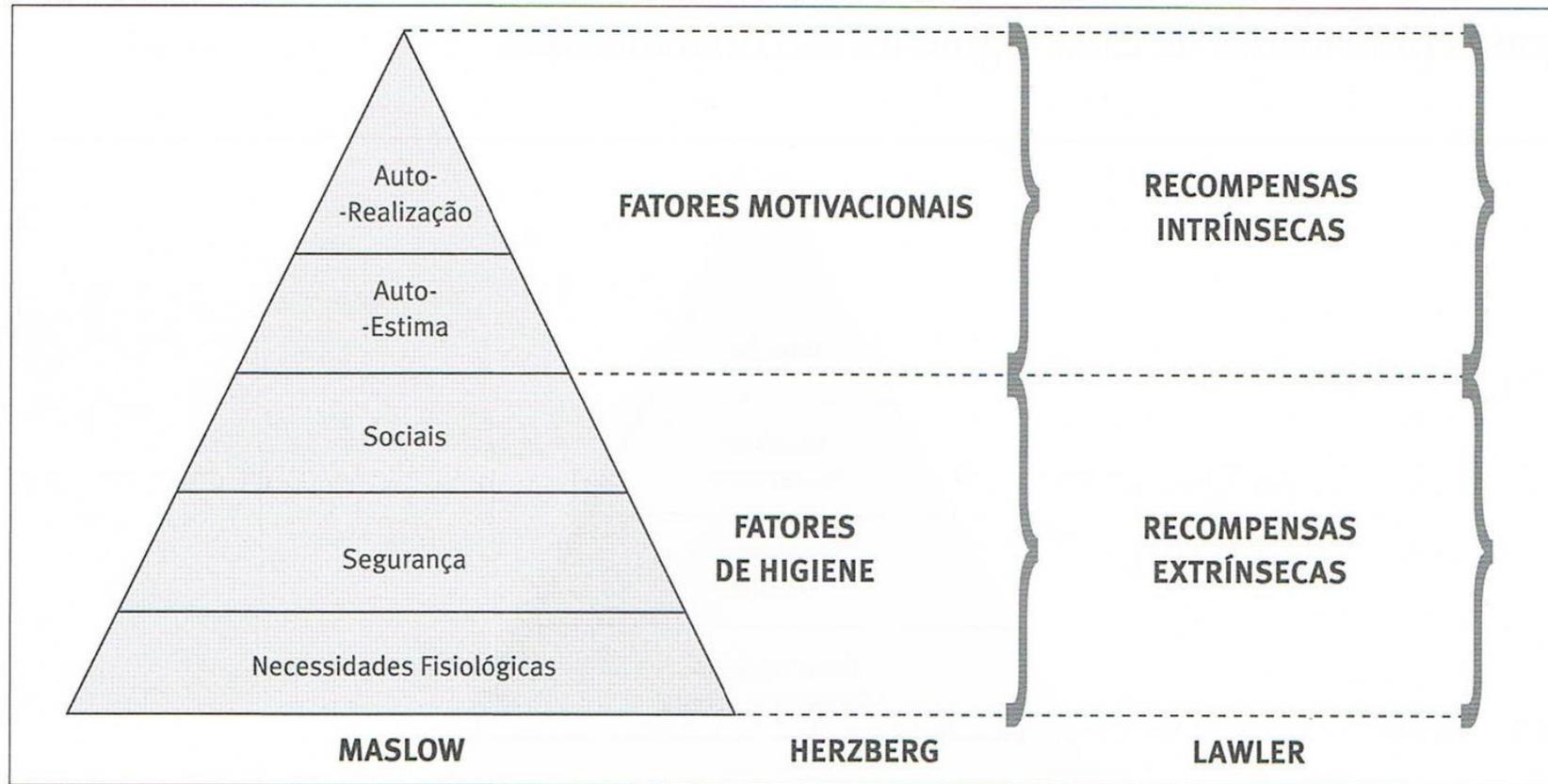


Figura 1: As recompensas intrínsecas como fator diferenciador das empresas (adaptado de Camara et al., 2016).

Componentes do Sistema de Compensação

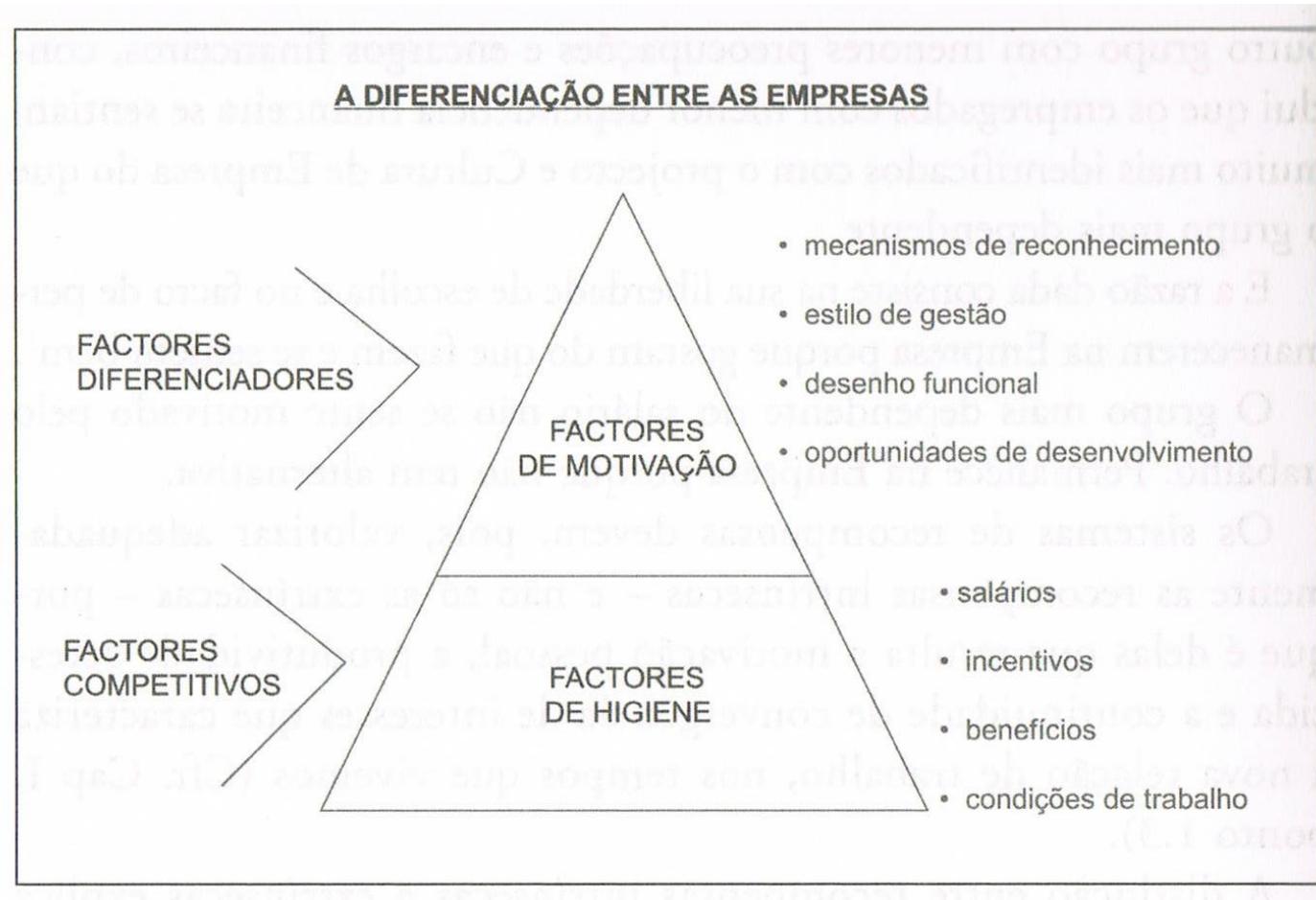


Figura 2: As recompensas intrínsecas como fator diferenciador das empresas (adaptado de Camara et al., 2016).

Recompensas Extrínsecas

Recompensas Extrínsecas (Financial Rewards)

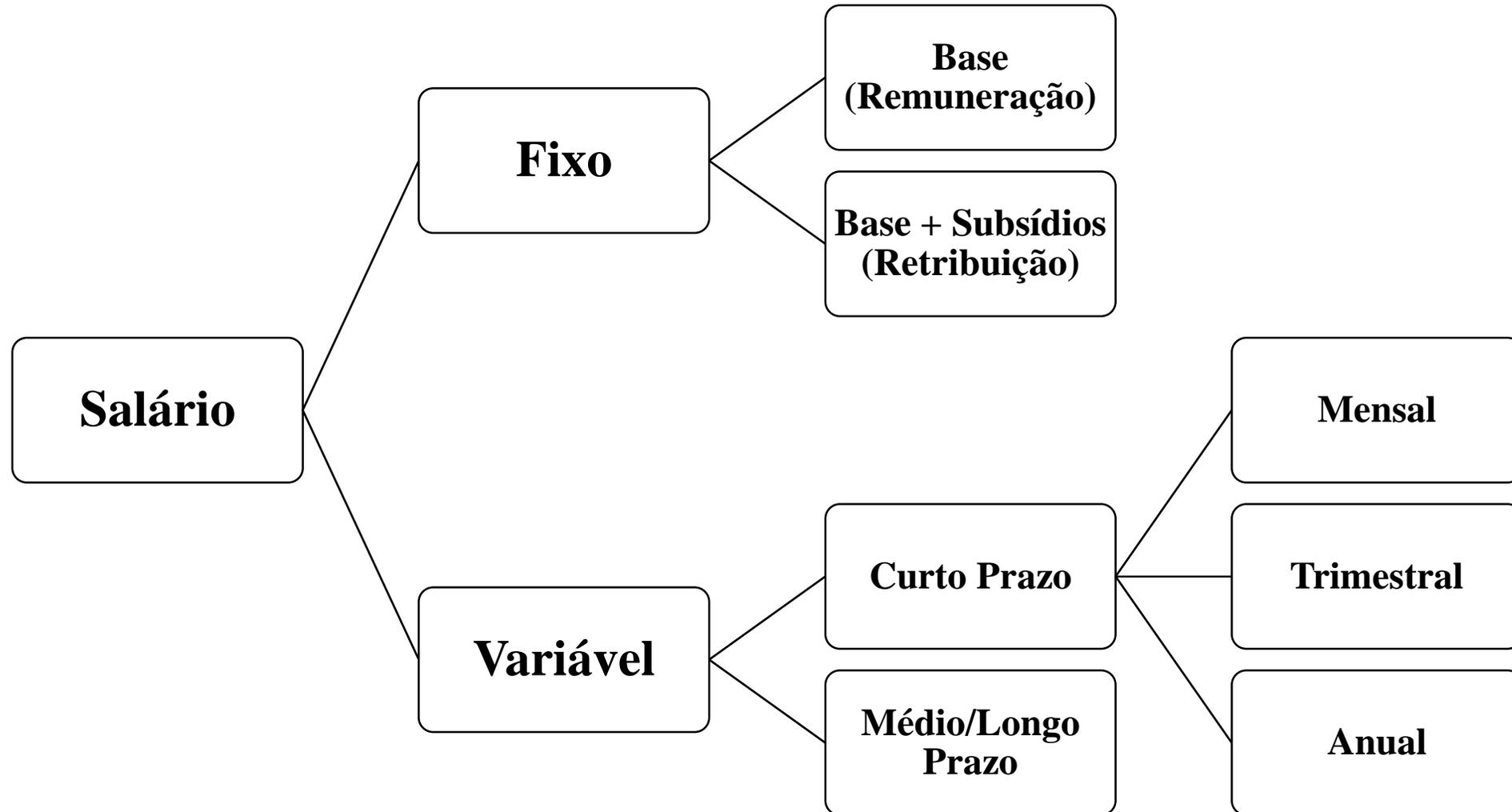
Salário

Incentivos

Benefícios
Sociais

Simbolos
de Estatuto

Salário



Incentivos

- Componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado.
- Objetivos:
 1. Ligar o nível de recompensa ao nível de desempenho e aos resultados do negócio
 2. Estimular comportamentos e atuações alinhados com os objetivos de negócio da Empresa
 3. Assegurar a retenção de pessoas-chave dentro da organização

Exemplo



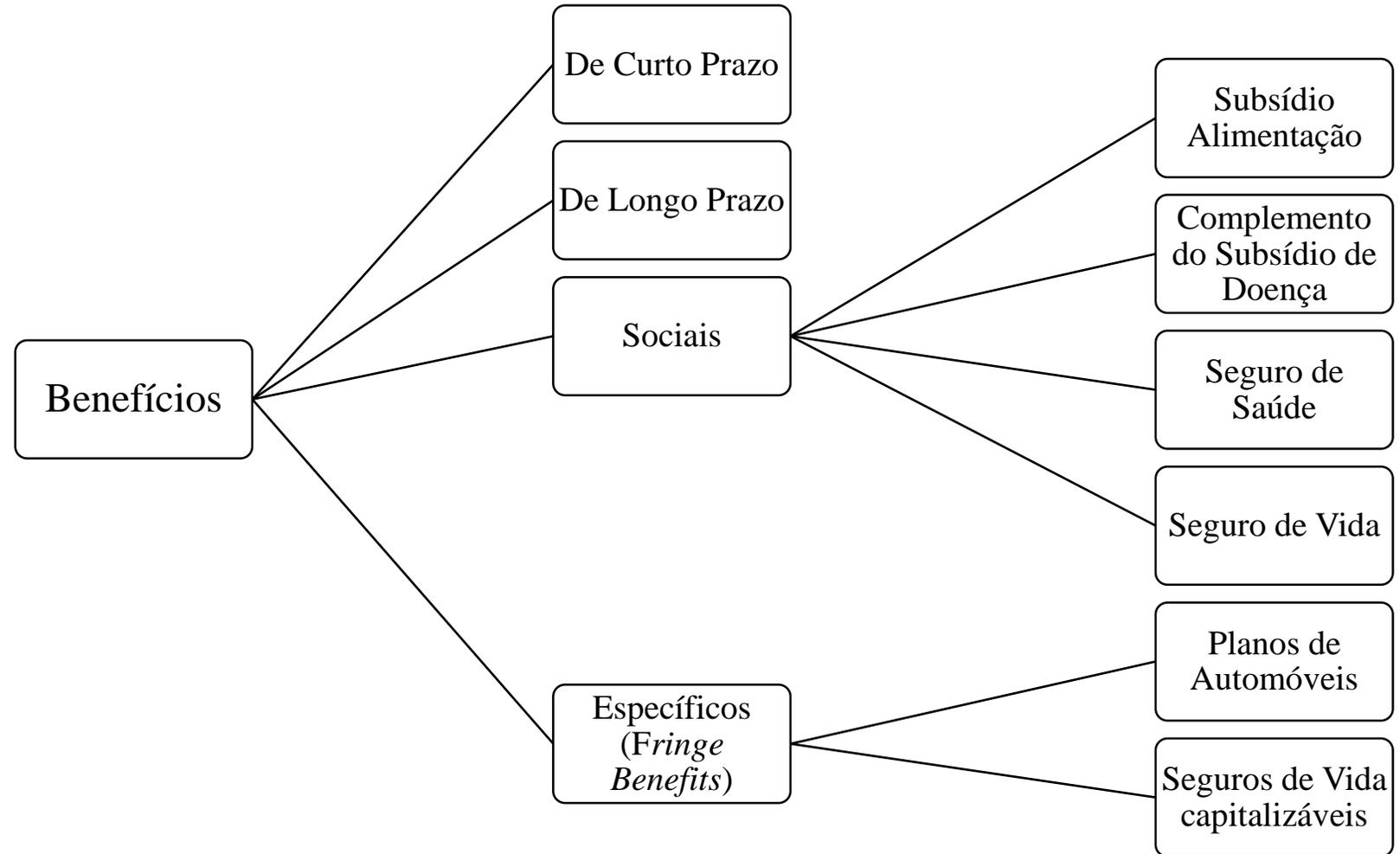
- Remuneração variável tem relevo
- Aplicada a todos os empregados com antiguidade superior a 1 ano e com avaliação de mérito superior a 50%
- O valor pode ir até 100% do salário
- Sistema motivador com efeito direto nos resultados

Incentivos

	Monetários	Não Monetários
De Curto Prazo (até 1 ano)	<ul style="list-style-type: none">• Comissões• Bónus	<ul style="list-style-type: none">• Viagens
De Médio e Longo Prazo (mais de 1 ano)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Stock Options</i>• <i>Phantom Shares</i>• <i>Stock Grants</i>	

Figura 3. Incentivos mais frequentes (adaptado de Camara et al., 2016)

Benefícios Sociais



Benefícios Flexíveis

Opções para escolha do colaborador

Proteção financeira e Risco	Saúde e Bem Estar	Educação	Transporte	Tecnologia	Life-Style
Contribuições voluntárias para o Plano de Pensões	Financiamento do prémio de familiares	Vale Infância (filhos até aos 6 anos)	Passe Social	Gadgets: Telemóveis PC's / Tablets	Ginásios
Seguro de Vida/ Crédito à Habitação	Opções complementares de Seguro de Saúde (por exemplo Doenças Graves / Oncologia)	Vale educação (filhos entre os 7 e os 25 anos)	Estacionamento		Benefícios voluntários / Descontos adicionais
Seguro Acidentes Pessoais, incluindo atividade desportiva		Formação Profissional do colaborador	Carro / Combustível		

Fonte: Aon | Health & Benefits (2017)

Símbolos de Estatuto

Exemplos:

- Dimensão e localização do gabinete de trabalho
- Tipo de mobiliário e decoração no gabinete
- Lugar reservado para estacionamento do carro
- Carro de serviço topo de gama
- Disponibilização de motorista privativo
- Direto a ter uma assistente ou secretária pessoal
- Atribuição de cartão de crédito *gold*
- Pagamento de quotas em clubes ou associações prestigiadas
- Sala de jantar na administração

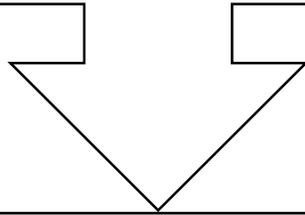
Recompensas Intrínsecas

Recompensas Intrínsecas (Non-financial Rewards)

Reconhecimento	Desenho Funcional	Autonomia e Responsabilidade	Desenvolvimento Profissional	Envolvimento	Clima Organizacional
----------------	-------------------	------------------------------	------------------------------	--------------	----------------------

Mecanismos de Reconhecimento

Reconhecimento: Consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para o atingimento dos objetivos da Empresa.



Como:

- Dar visibilidade dentro da Empresa
- Contribuir para o prestígio entre os colegas
- Ter orgulho naquilo que faz e reforço positivo

Exemplos



Mecanismos de Reconhecimento

A importância do feedback:

- Feedback positivo vs. negativo
- Motivação necessita de reforço positivo
- Apreciar o trabalho, entenderam o seu significado e a importância para a Empresa
- Dar formação aos gestores de linha sobre como dar feedback



Desenho Funcional

- Trabalho desafiante
- Polivalência e trabalho em equipa
- Redução da cadeia hierárquica
- Maior autonomia e responsabilidade a cada um dos empregados
- Enriquecer o conteúdo dos cargos
- Cargos deixam de ter contornos rígidos para passarem a ter uma geometria variável
- Núcleo central de tarefas (as tarefas âncora) e uma ampla periferia de tarefas variáveis



Autonomia e Responsabilidade

- Autonomia: a liberdade de ação que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou atividades e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio
- Autonomia está associada a responsabilidade, entendida como a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua atuação

Desenvolvimento Profissional

- Desenvolvimento profissional não funciona apenas nas competências mais técnicas
- Maior atenção nas áreas comportamentais (*soft skills*):
 - Estilo de liderança
 - Relacionamento interpessoal
 - Estabilidade emocional
 - Orientação para os clientes



Envolvimento no Processo de Decisão

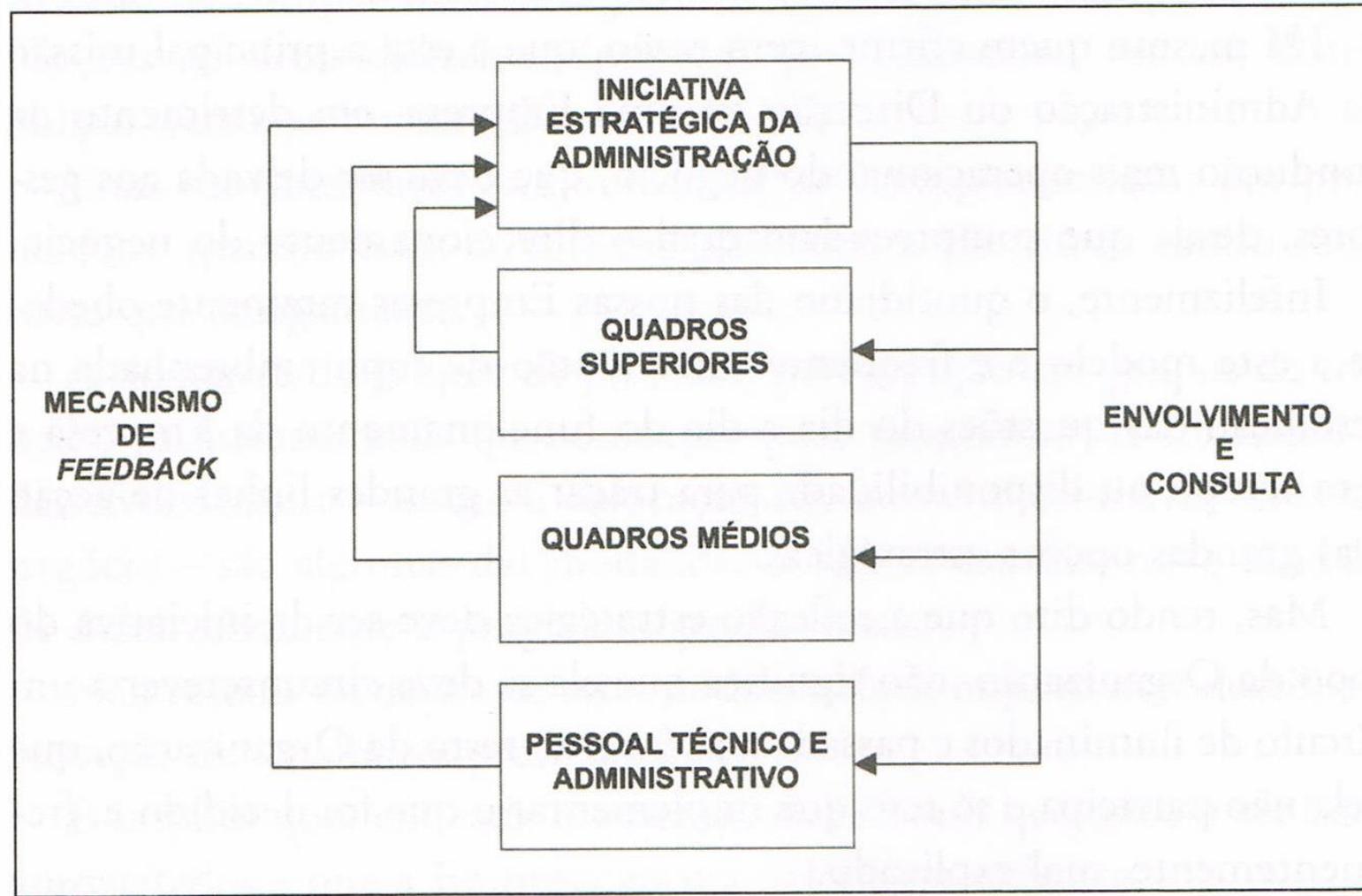


Figura 1. Modelo de Envolvimento em Cascata (adaptado de Camara et al., 2016).

Clima Organizacional

Expetativas sobre o clima desejável

- Criar um sentido de pertença nas pessoas para inspirar a iniciativa pessoal
- Um forte sentido de autodisciplina para alinhar as iniciativas individuais com a orientação global da Empresa e evitar que as mesmas degenerem em caos
- Respeito pelo individuo e uma cultura de apoio, aberta e capaz de ser questionada pelos subordinados e que tenha tolerância ao erro



Q&A



MGRH – MODELOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

TERESA C LACERDA