

Resumos PSC

O que é o sistema de recompensas?

O SR consiste em “um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em **contrapartida do trabalho realizado**”

(Sousa et al., 2006:90)

O sistema de recompensas é “o 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”

(Câmara, 2006: 87).

A gestão de um sistema de recompensas (ou de compensação) refere-se ao desenho, implementação e manutenção de sistemas salariais, que têm por fim promover a melhoria e o **aumento do desempenho organizacional**.

(Armstrong, 1990, in Caetano e Vala, 2002:402)

Recompensas VS Compensação?

A grande diferença entre a recompensa e a compensação está nos seus componentes. Enquanto a compensação engloba apenas componente monetária (fixa e variável, por exemplo: salário, aumento de mérito, bónus e outros incentivos financeiros), a recompensa é mais abrangente, englobando as componentes: monetária (fixa e variável) e as recompensas não monetárias (os benefícios), como por exemplo: férias, seguro de saúde, autonomia no trabalho, formação, oportunidades de desenvolvimento pessoal e práticas de equilíbrio entre trabalho e vida privada.

RETRUBUIÇÃO TOTAL		
Retribuição fixa (caracter constante)	Retribuição variável (não tem um caracter constante)	Benefícios
Recompensas pelo nosso trabalho	Incentivos	Títulos extrassalariais (benefícios sociais, habitualmente não monetários)
<ul style="list-style-type: none">• Salário mensal• Subsídios (Natal, Férias)• Benefícios Sociais• Benefícios individualizados• (ex. isenção de horário de trabalho)	<ul style="list-style-type: none">• Comissões• Bónus• Viagens• <i>Stock Options</i>• Prémios• Outras	<ul style="list-style-type: none">• Viatura• Plano Médico• Seguro de Vida• Cartão de Crédito• Outros benefícios
€	€	Não €

Importância do SR

- O SR é uma das práticas de gestão de Recursos Humanos que melhor **encoraja a mudança de atitude e o comportamento** dos colaboradores de acordo com os interesses das empresas.
- Os sistemas de recompensa desempenham um papel crítico na **atração, retenção, motivação, promoção da satisfação** no trabalho e **retenção** de colaboradores-chave na organização, **bem como na concretização dos aumentos de eficiência e performance** (individual/equipa)
- As políticas e práticas de recompensas variam de empresa para empresa e entre os colaboradores das organizações.
- O SR quantifica **todo o tipo de recompensas que os trabalhadores recebem** pelo desempenho das suas funções.

Objetivos

- ➔ Reforçar o nível de convergência de interesses entre organização/colaboradores;
- ➔ Comprometer os colaboradores (aumentando a motivação e produtividade);
- ➔ Minimizar custos;
- ➔ Definição e reforço da estrutura hierárquica (estatuto na hierarquia).

Pontos fundamentais para a eficácia de um sistema de recompensas

- Devemos premiar e reconhecer quando um colaborador, de forma proativa e consciente atue em conformidade com os objetivos organizacionais.
- Para que seja eficaz e para que consiga alcançar os seus objetivos, é fundamental que o SR possua coerência nas suas componentes e esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização, incentivando as atuações e os comportamentos adequados que permitam a sua concretização, deve ainda ser bem aceite pelos colaboradores a quem se destina e percebido como justo, adequado, equitativo, seguro, motivador, seja fonte de produtividade e assente em critérios claros.
- O SR deve conter componentes materiais e imateriais.

Desenho de um Plano de Administração de salários

- Fatores Internos condicionantes da política de remuneração;
- Fatores externos condicionantes da política de remuneração - por exemplo, se estivermos integrados numa área onde existe pouca oferta de emprego, afetará internamente a organização, o contrário também acontece;
- Condições de sucesso no desenho eficaz da política de remuneração – temos de desenhar uma política de remunerações coerente entre aquilo que desenhamos e o que efetivamente aplicarmos.

Tipos de recompensas (Natureza)

Relativamente aos tipos **dos sistemas de recompensas**, estes podem ser intrínsecas ou não monetários e extrínsecas.

As recompensas extrínsecas são de natureza material, enquanto as recompensas intrínsecas são de natureza imaterial, isto é, intangíveis.

Recompensas intrínsecas ou não monetárias

As Recompensas intrínsecas ou não monetárias visam valorizar a motivação pessoal e a produtividade acrescida, porque estão diretamente ligadas às competências do trabalhador, são então externas ao colaborador, influenciando a sua motivação, como por exemplo o reconhecimento não monetário, isto é, responsabilidades, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira, trabalho por desafios, a gestão de projetos e pessoas.

EXEMPLOS:

- Salário mensal e todas as suas componentes (salário base, prémios de antiguidade)
- Suplementos salariais (isenção de horário de trabalho, suplementos de trabalho suplementar, de trabalho por turnos, de trabalho noturno, trabalho em dia de descanso obrigatório)
- Prémios (de senioridade, comissões de venda: associado a comerciais, prémios de desempenho: em função do objetivo que foi definido)
- Benefícios ou regalias em dinheiro (subsídios de alimentação, de transporte, ajudas de custo, de bolsa de estudos, de casamento, de funeral, de férias, complemento de subsídio de doença, etc)

Recompensas extrínsecas

As recompensas extrínsecas visam o reconhecimento monetário, isto é, o dinheiro (ex. salário, suplementos, prémios, benefícios e regalias monetárias) e a visibilidade, como por exemplo a marca da viatura da empresa, os metros quadrados do gabinete, a marca de telemóvel e do portátil, a visibilidade dentro da empresa, jantar com a administração, o prestígio entre pares, os quadros de honra, etc.

Formas das recompensas extrínsecas

Compensação Direta (sempre monetária)	Compensação Indireta (não é monetária)
<p>1. <u>Remuneração de Base</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Remuneração do trabalho normal• Remuneração do trabalho extraordinário• Subsídios complementares do salário <p>2. <u>Remuneração face ao Desempenho</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Incentivos de carácter individual (premiar 1)• Incentivos de grupo• Prémios de mérito (individuais ou coletivos)	<ul style="list-style-type: none">• Programas de desenvolvimento• (apoio a TE)• Programas de proteção (regalias sociais)• Pagamento de tempo não trabalhado (dentro ou fora da empresa)• Prestação de serviços (a empresa não precisa de remunerar, mas se autorizar o trabalhador a participar em algo está a beneficiá-lo)

TIPOS DE RECOMPENSAS

EXTRÍNSECAS	Financeiras	Compensação Direta	<u>Remuneração de Base</u> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneração do trabalho normal - Remuneração do trabalho extraordinário - Subsídios complementares do salário <u>Remuneração face ao Desempenho</u> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos de carácter individual - Incentivos de grupo - Prémios de mérito 	
		Reconhecimento monetário (dinheiro)	<ul style="list-style-type: none"> • Salário mensal e componentes 	<ul style="list-style-type: none"> - salário base - prémios de antiguidade
			<ul style="list-style-type: none"> • Suplementos salariais 	<ul style="list-style-type: none"> - Isenção de horário de trabalho - suplementos de trabalho suplementar - suplementos de trabalho por turnos - suplementos de trabalho noturno - trabalho em dia de descanso obrigatório
			<ul style="list-style-type: none"> • Prémios 	<ul style="list-style-type: none"> - Prémios de senioridade - comissões de venda - Prémios de desempenho
			<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios ou Regalias monetárias 	<ul style="list-style-type: none"> - Subsídios de alimentação - Transporte - Ajudas de custo - Bolsa de estudos - Subsídio de casamento - Subsídio de funeral - Subsídio de férias - Complemento de subsídio de doença
Não financeiras	Visibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Marca da viatura da empresa • Os metros quadrados do gabinete • Marca de telemóvel e do portátil • Visibilidade dentro da empresa • Jantar com a administração, • Prestígio entre pares • Os quadros de honra 		
	Compensação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desenvolvimento (apoio a TE) • Programas de proteção (regalias sociais) • Pagamento de tempo não trabalhado (dentro ou fora da empresa) • Prestação de serviços 		
INTRÍNSECAS		Reconhecimento não monetário (geram motivação e estimulam a produtividade)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades • Autonomia • Crescimento pessoal e progressão na carreira • Trabalho por desafios • Gestão de projetos e pessoas 	

RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS	
De curta duração	Médio/ longo prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Salário • Comissões • Bónus (Viagens de incentivo, kit bebé, Ações) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planos de <i>stock options</i> • Planos de <i>phantom shares</i> • Planos de <i>stock grants</i> • Benefícios sociais • Símbolos de estatuto

Critérios de recompensas

Ao determinar e atribuir as recompensas, as empresas seguem critérios, sendo eles:

- Individuais – a um único trabalhador (o que tiver melhor desempenho);
- Coletivos – a um grupo
- Mistos;
- **Curta duração** – Salário, Comissões, Bónus (Viagens de incentivo, kit bebé, Ações)
- **Longa duração** – Planos de *stock options* (opção de compra após um período de maturidade) – ações; Planos de *phantom shares* (ac. fantasma); Planos de *stock grants* (ac. baixo custo); Benefícios sociais/ *fringe benefits*; Símbolos de estatuto.

Critérios de Distribuição

- **Recompensas/ benefícios (sociais):** Estão para as ações e para os comportamentos (ex. motivação, retenção)
- **Recompensas/ incentivos (remuneração variável):** Estão para os resultados (ex. desempenho)

Âmbito de Aplicação do Sistemas de Recompensas

Individual Tangível	Individual Intangível
<ul style="list-style-type: none">• Retribuição e complementos da retribuição:• Salário base• Prémios• Incentivos a longo prazo• Distribuição de lucros	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento:• Formação• Plano de carreira• Plano de sucessão – novas funções• Promoção em diferido (ex. se se mantiver na empresa durante x anos terá o cargo y)
Coletivo Tangível	Coletivo Intangível
<u>Benefícios:</u> <ul style="list-style-type: none">• Fundo de pensões• Férias adicionais• Seguros de saúde, vida• Consumo gratuito	<u>Clima Social:</u> <ul style="list-style-type: none">• Cultura organizacional• Estilo de gestão• Reconhecimento• Qualidade trabalho/vida

Evolução do Sistema de Recompensas

No passado:	Atualmente (desde os anos 60)
<ul style="list-style-type: none"> • Salário fixo • Salário baixo • Lealdade do trabalhador ao empregador • Conceito de emprego para toda a vida • SR baseado na antiguidade • Prática salarial assente nas convenções coletivas (Contrato Coletivo de Trabalho; Acordo Coletivo de Trabalho; Acordo de Empresa) <p>(não incentivava os bons desempenhos, mas sim o comportamento conformista e apático dos trabalhadores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fim do SR baseado na antiguidade. Agora é baseado na autonomia, criatividade, aptidão para os riscos e contributo para os resultados do negócio • Privilegiam-se o contributo das competências e o desempenho nos resultados e sucesso do negócio da empresa (atração de talentos)

Influência das técnicas motivacionais sobre o desempenho (Locke e Lathan, 1984)

Técnica	% média de melhoria do desempenho
Recompensas monetárias individuais	30%
Recompensas monetárias de grupo	20%
Definição de objetivos	16%
Enriquecimento da função	9%

- O dinheiro pode, então, motivar a uma superior produtividade, desde que o trabalhador compreenda que o aumento do seu esforço levará ao aumento da recompensa monetária que irá receber.
- Quando bem utilizadas, as recompensas monetárias constituem uma poderosa influência sobre o desempenho individual e de grupo. Mas o ideal é que estas 4 técnicas possam ser combinadas entre si.

Modelos Teóricos de Sistemas de Recompensas

Sistemas de recompensas tradicionais:

- Este sistema de recompensas assenta na atribuição da compensação pela função, ou seja, **apenas de forma fixa**. Este sistema continua a ser utilizado na grande maioria das empresas, até nas mais inovadoras.

Sistemas de Recompensas baseados em Funções

- Neste tipo de sistema, o pagamento feito aos colaboradores tem como fundamento clássico o **sistema de descrição, análise e avaliação de funções**, e é cada vez menos utilizado nas empresas.

Sistemas de Recompensas baseado em Competências

- As organizações estão a passar do foco nos cargos para o **foco nas competências**, ou seja, passar-se a remunerar o trabalhador pelas competências que este demonstra ter. Este tipo de sistema de recompensas é dos mais utilizados em empresas industriais, e tem demonstrado resultados positivos na produtividade dos colaboradores.
 - Esta é uma compensação multi-especializada
- Premeiam os trabalhadores de acordo com as funções que são capazes de exercer habitualmente (flexibilidade e desempenhos superiores);
- A nossa cultura costuma remunerar com base na meritocracia

Sistemas de Recompensas baseados no Mercado

- Os sistemas de recompensas baseados no mercado são mais utilizados quando a empresa pretende **recrutar candidatos bem qualificados** e, para isso, necessita de fornecer aos seus colaboradores remunerações iguais ou superiores às que são praticadas no mercado (conhecedor do setor de atividade)
- É comum as empresas utilizarem dados de mercado para a definição dos salários.
- Equidade externa sobrepõe-se à equidade interna

Decidir como remunerar:

- Ponderar se iremos remunerar acima ou abaixo do mercado?
- E se vou abranger todas ou apenas algumas funções?
- Objetivo: atrair candidatos de alto nível

Sistemas de Recompensas baseados na antiguidade

- Segundo a literatura, este modelo, no mundo atual de negócios, **está desacreditado e em desuso**, pois conduz a distorções na forma de remunerar e **não tem em conta a contribuição do colaborador para os resultados** que a organização pretende atingir.

Sistemas de Recompensas baseados no desempenho

- Os planos de compensação baseados no mérito do colaborador foram **bastante utilizados** como forma de **recrutar e reter os melhores colaboradores**. Os aumentos salariais baseados no desempenho foram utilizados na maioria das empresas nos últimos anos, porém ainda é um sistema **pouco utilizado nas empresas portuguesas**.

Sistema de Remunerações e Incentivos (exs. de métodos dotados de equidade interna)

SR baseados em funções procuram garantir a equidade interna



Compensação segundo as características e exigências da função

Opções de Desenho do Sistema de Recompensas

- Pagar pelo **cargo** (pelas responsabilidades) ou **pagar pelas competências**;
- Pagar pelo **desempenho** (premiar e reconhecer o contributo que cada trabalhador dá) ou pagar pela **antiguidade** (lealdade do colaborador à organização);
- Sistema **centralizado** (é um sistema que é decidido pela administração ou RH por exemplo, centralizar num só departamento ou equipa, na qual esse departamento é que decide como vai remunerar ou beneficiar os seus trabalhadores) ou **descentralizado** (quando a administração dá autonomia a vários departamentos de sugerir o desenho do sistema de recompensas) a sua aplicação;
- Sistema **igualitário** (é quando a empresa decide aumentar os trabalhadores todos por igual, ou seja, atribui um aumento salarial de 1,4% a todos os colaboradores independentemente da sua função ou nível hierárquico ex: função publica com os congelamentos salariais) ou **hierarquizado** (sistema que cria hierarquias, é quando se dá destaque aos colaboradores em função da hierarquia, estando a criar diferença entre os trabalhadores da base e os do topo). Pode haver ainda um sistema de recompensas **individualizado**, quando no mesmo nível hierárquico aplico um sistema de recompensas diferente,

1. Método de hierarquização de funções

- É o método mais simples de avaliar funções;
- É, geralmente, utilizado em pequenas empresas, que não têm departamento de RH ou que não se regem por contratos coletivos de trabalho;
- É simples, barato e é fácil de compreender. Mas, por não ser quantitativo, é **subjetivo** (não existem fatores objeto de comparação nem é quantificada a distância entre funções). **Diz-nos que uma função é mais importante do que outra, mas não nos diz quanto.**

	Gestor de Base de Dados	Secretária Executiva	Analista de Sistemas	Assistente de direção	Total
Gestor de Base de Dados	—	X	X		2
Secretária Executiva		—			0
Analista de Sistemas		X	—		1
Assistente de Direção	X	X	X	—	

Instrução: Colocar um X quando a função na linha é mais importante do que a da coluna

Tabela de hierarquização de funções através de comparação aos pares

2. Método de classificação de Funções

- Método não quantitativo que compara todas as funções em relação a um standard pré-determinado
- É feita uma descrição de cada função
- Depois ver quais as funções que se agregam, comparando-as e, com base nessa comparação, são enquadradas em classes;
- Método muito utilizado na qualificação de funções de gestão;
- Existe uma enorme carga de subjetividade associada à colocação das funções numa determinada classe, ao mesmo tempo que há a tendência para se centrar na função e não no conteúdo funcional.

Grupos Salariais	Descrição das Classes	Funções Incluídas nas Classes
GS-1	<p>Integra as funções cujo desempenho pressupõe:</p> <ul style="list-style-type: none">– Trabalhar, com supervisão imediata, com liberdade de decisão limitada, trabalho administrativo rotineiro, esfera negocial, operações fiscais e tarefas de natureza técnica subordinadas que requerem algum treino e experiência; e– Quaisquer outras tarefas de igual responsabilidade, dificuldade e que requerem o mesmo nível de qualificação.	Assistente de Engenharia
– GS2	<ul style="list-style-type: none">– Integra as funções cujo desempenho pressupõe:– Treino e supervisão considerável, bem como um elevado nível de experiência;– Vastos conhecimentos laboratoriais de engenharia civil; e– Autonomia na tomada de decisão com âmbito limitado.	Químico e Engenheiro Civil

Tabela com a Descrição e Classificação das Classes das Funções

3. Método de comparação de fatores

- É um método de quantificação de uma função em relação a outra função;
- É um método pouco utilizado;

Passos:

1. Selecionar as funções chave (aquelas que têm um conteúdo funcional estável e uma remuneração de base conhecida);
2. Hierarquizar as funções chave face a fatores de remuneração (ex. esforço, responsabilidade, condições de trabalho, ...);
3. Calcular para cada função-chave o montante atribuível a cada fator;
4. Utilizar a mesma técnica para as restantes funções, tendo como referência as funções chave anteriormente comparadas.
5. Temos de combinar um SR que seja mais adequado e simultaneamente competitivo

Valor €	Competências	Esforço	Responsabilidade	Condições de Trabalho	Complexidade
0,25			Função 1		Função 1
0,50	Função 1				
0,75				Função 3	
1,00	Função 3	Função 1			
1,25		Função 2	Função 3		
1,50	Função 2			Função 2	Função 3
1,75			Função 2	Função 1	
2,00		Função 3			Função 2

<u>Valor Hora:</u>	
Função 1	3,75€
Função 2	6,50€
Função 3	8,00€

Tabela de hierarquização de funções através da escala de “comparação por fatores”

4. Método de sistemas de Pontos

- Decompõe os fatores da função nos seus sub fatores e avalia-os em relação a escalas específicas (método quantitativo);
- É o método mais utilizado;

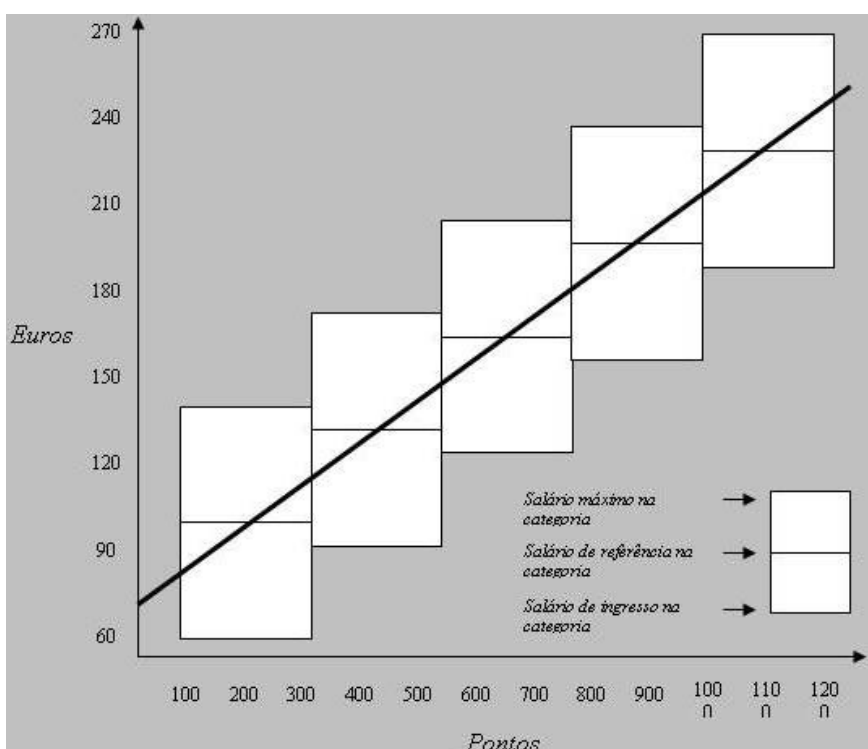
Passos:

- 1) Selecionar os fatores que vão servir de base à diferenciação remunerativa das funções;
- 2) Identificar as escalas de graus inerentes a cada fator;
- 3) Atribuir pontos a cada grau de cada fator;
- 4) Análise da informação relativa a cada função e decisão do grau de cada fator que melhor corresponde à função que está a ser qualificada;
- 5) Decidir quais os intervalos de pontos (cada intervalo corresponde a um grupo) e somam-se os pontos, a fim de saber em que grupo está integrada cada função.

Fatores de Compensação	Operário		Mecânico	
	Grau	Pontos	Grau	Pontos
<i>Know-how</i>	1	14	2	28
Responsabilidade pelo Trabalho de Outros	1	22	1	22
Exigências Mentais	1	5	2	10
Experiência	2	10	4	20
Esforço Físico	4	40	3	30
Responsabilidade pela Segurança de Outros	1	5	3	15
Total de Pontos		96		125

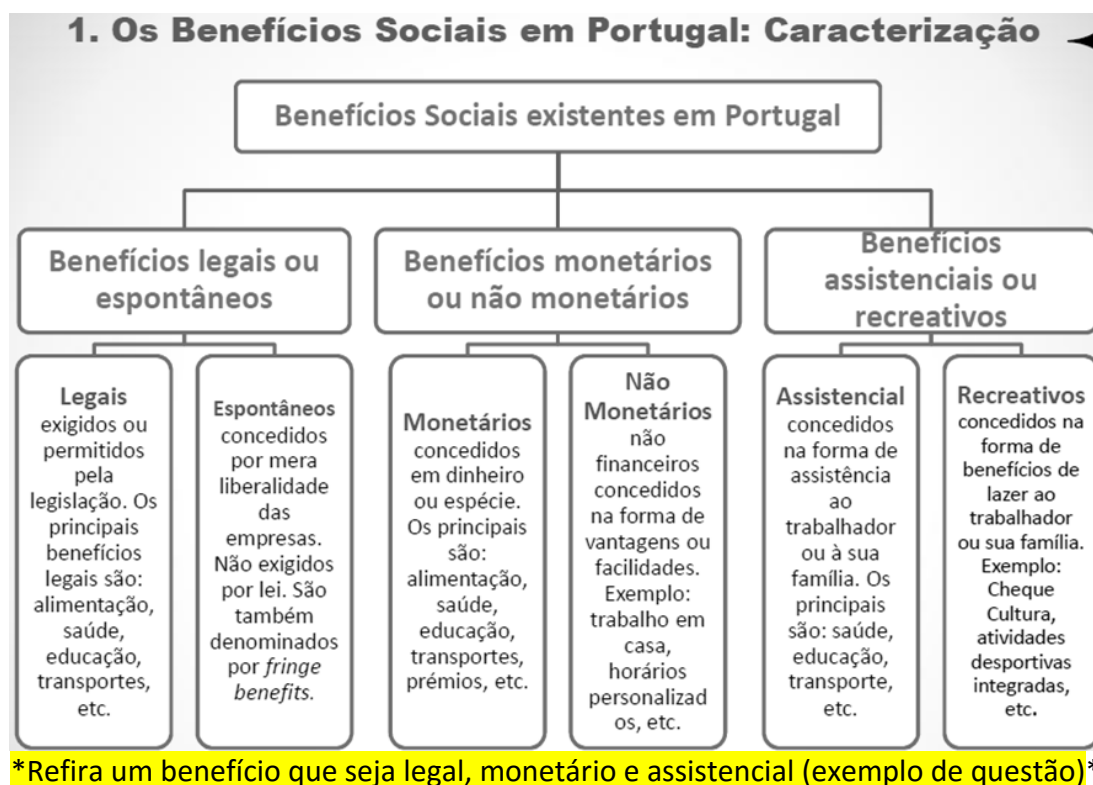
Tabela de hierarquização de funções através do método de "Pontos por Fator"

Exemplo de sistema de compensação por pontos, baseado em escalões



Exemplo de sistema e compensação por pontos

Factores	Níveis				
	1	2	3	4	5
Habilidades/capacidades/competências					
Conhecimentos	12	24	36	48	72
Experiência	5	10	15	20	25
Iniciativa	15	30	45	60	75
Criatividade	5	10	15	20	25
Comunicação interpessoal	12	24	36	48	72
Esforços					
Exigências físicas	10	20	30	40	50
Concentração mental	5	10	15	20	25
Concentração visual	4	8	12	16	20
Responsabilidades					
Por equipas	5	10	15	20	25
Por processos	12	24	36	48	72
Por bens físicos	5	10	15	20	25
Pelo trabalho de outras pessoas	16	32	48	64	80
Pela segurança de outras pessoas	5	10	15	20	25
Condições do posto de trabalho					
Condições de trabalho (e.g., ruído, calor, humidade, poeiras)	5	10	15	20	25
Exposição ao perigo	4	8	12	16	20



Tipos de benefícios

1. Planos de benefícios flexíveis;
2. Empréstimos;
3. Férias ou super fins-de-semana pagos – quadros altos;
4. Cartão de crédito;
5. Pagamento de quotas de clubes – muitas vezes uma questão de gestão familiar;
6. Serviços de saúde;
7. Serviços jurídicos – avenças com advogados, podem facilitar uma situação de divórcio;
8. Lazer e atividades sociais;
9. Transporte;
10. Planos de pensões;
11. Seguros de vida;
12. Planos de benefícios de mobilidade – exemplo camioneta da empresa;
13. Planos de benefícios de expatriados – mais do que encargos de destacamento, há um conjunto de outros benefícios (viagens pagas por exemplo);
14. Subsídios de alimentação;
15. Automóvel de serviço ou de função;
16. Despesas de representação;
17. Símbolos de estatuto.

Regalias Sociais VS Benefícios Sociais

- **Regalias Sociais:** Podem revestir a forma de cobertura de riscos de doença, morte ou invalidez, providência ou férias suplementares. Normalmente são aplicáveis a todos os trabalhadores.
- **Benefícios Sociais:** São de carácter temporário, e normalmente são considerados como recompensas extrínsecas a par do salário na sua vertente fixa e dos incentivos na vertente variável do salário. Os benefícios reforçam os laços de lealdade entre trabalhador e a empresa, uma vez que proporcionam mais segurança e bem-estar.

→ As regalias têm um carácter duradouro, os benefícios sociais têm um carácter temporário

Objetivos dos Benefícios

- Atrair profissionais mais competentes/talentosos
- Satisfazer expectativas pessoais
- Melhorar o bem-estar dos trabalhadores
- Reduzir o absentismo e o *turnover*
- Contribuir para uma boa imagem pública da organização (numa lógica de *employer branding*)
- Melhorar o desempenho
- Os **Benefícios e Bónus** contribuem para a melhoria dos resultados globais da organização, funcionam como estímulo ao desempenho individual e de equipa.

Exemplos de benefícios e Bónus mais comuns (regalias/ remuneração variável)

- | | |
|--|---|
| 1. Automóvel da empresa | 10. Concursos internos; |
| 2. Seguros médicos e de vida | 11. Encontros desportivos |
| 3. Programas de formação | 12. Descontos na aquisição de produtos da empresa |
| 4. Subsídios escolares | 13. Planos de pensões |
| 5. Subsídio de casamento; | 14. Exames médicos gratuitos |
| 6. Subsídio de nascimento dos filhos; | 15. Telemóvel, computador |
| 7. Subsídio de falecimento de colaboradores; | 16. Empréstimos |
| 8. Prémio de antiguidade; | 17. Anuidade dos cartões de crédito |
| 9. Protocolos com clínicas; | |

Dependem:

- Do desempenho individual
- Do desempenho financeiro da empresa
- Do desempenho do grupo que integra o trabalhador recompensado
- Da legislação

Classificação dos Benefícios

Benefícios	Sociais (coletivos)	<i>Fringe Benefits</i> (específicos)
A curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Subsídio de alimentação; • Complemento de doença; • Consumo gratuito; • Seguro de saúde; • Subsídios de casamento, funeral; • Bolsa de estudo para os filhos dos trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartão de crédito da empresa; • Política automóvel; • Telemóvel; • Estacionamento; • Creches.
A médio e longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros de vida/acidentes pessoais • Planos de pensões • Bolsas de estudo 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros de vida e PPR • Viagens • Cartão Club (Golf, Inglês) • <i>Training Self-Service</i>

Tratamento Fiscal e Parafiscal dos Benefícios

Vantagens para a organização:	Vantagens para o colaborador
<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos custos, nomeadamente de contribuições para a SS • Poupanças ao nível de impostos sobre os lucros (IRC) • Maior motivação e retenção de quadros 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da carga fiscal • Satisfação das necessidades específicas dos trabalhadores • Garantia de benefícios futuros (complementos de reforma) • Maior motivação

→ Na sua maioria, os benefícios são isentos de pagamento à Segurança Social.

Compensação

Propósitos da compensação (objetivos)

- Alinhamento entre os salários e a estratégia da organização (premiar a qualidade do serviço; a inovação)
- Equidade (interna, externa, individual)
- Controlo dos custos (*e.g. salariais*)
- Manter níveis elevados de motivação / reforçar comportamentos positivos / atrair e reter os melhores RH
- Promover a mudança da cultura organizacional

Compensação Variável (trabalha sobretudo o desempenho)

A compensação variável inclui:

- Os aumentos por mérito associados ao desempenho demonstrado (com caráter de permanência | custos fixos da empresa);
- Os pagamentos suplementares ao salário (sem caráter de permanência | associados a indicadores de resultados).
 - ➔ Não podemos separar os SR dos SAD pois estão relacionados, muitos dos SR vão buscar inputs ao SAD, temos de ter cuidado com o que a lei nos permite. A componente social é responsável por motivar, satisfazer, reter, enquanto a componente variável é responsável por aumentar o desempenho.

	Avaliação Individual		% Prémio ⁵
EXEMPLO DE PRÉMIO TRIMESTRAL DE DESEMPENHO:	6	Excecional	115%
	5	Destacado	100%
	4	Normal +	80%
	3	Normal -	40%
	2	Fraco	0%

Remunerações Variáveis = Incentivos

- **Coletivas:** Estão incluídos os prémios como a compensação dos esforços e do trabalho de todos os empregados para os resultados da empresa.
- **Individuais:** São considerados os incentivos financeiros que traduzam o desempenho individual para a concretização dos resultados globais.

Vantagens de um plano de Incentivos

- Redução de custos
- Redução de queixas
- Redução de acidentes
- Aumento da produtividade
- Aumento do volume de vendas
- Melhoria nos processos
- Otimização dos recursos
- Conquista de novos clientes
- Retenção de trabalhadores nucleares.

Compensação Variável: tipos de incentivos

Nível individual	Nível de Equipa	Nível organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Bónus de produção ou pagamento à peça • Taxa diferencial (montante progressivo pelo nº de peças produzidas) • Comissões (de vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bónus e comissões atribuídas a toda a equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nos ganhos/lucros • Participação no capital da organização (com base em poupança de custos na empresa). • Bónus indexados a medidas de desempenho organizacional
<p>➤ Gera diferenciação, individualismo e contracultura (os que recebem VS os que não recebem)</p>	<p>➤ Promove o espírito de equipa/ cooperação</p> <p>➤ Dificuldade: como distribuir os incentivos pela equipa?</p> <p>Desempenho ou pertença?</p>	<p>➤ Promove o espírito de cooperação/empenhamento organizacional</p>

Compensações monetárias que não integram a base de incidência contributiva

- Valores compensatórios pela não concessão de férias ou de dias de folga
- Importâncias atribuídas a título de complemento de prestações do regime geral de Segurança Social
- Subsídios concedidos a trabalhadores para compensação de encargos familiares (frequência de creches, jardins de infância, estabelecimentos de educação, lares de idosos e outros serviços ou estabelecimentos de apoio social)
- Subsídios eventuais para pagamento de despesas com assistência médica e medicamentosa do trabalhador e seus familiares
- Subsídios de férias, de Natal e outros análogos relativos a bases de incidência convencionais
- Valores das refeições tomadas pelos trabalhadores em refeitórios das respetivas entidades empregadoras
- Indemnização devida por força de declaração judicial da ilicitude do despedimento
- Compensação por cessação do contrato de trabalho por despedimento coletivo, extinção do posto de trabalho, não concessão de aviso prévio, caducidade e resolução por parte do trabalhador
- Indemnização por cessação, antes de findo o prazo convencional, do contrato de trabalho a prazo
- Descontos concedidos aos trabalhadores na aquisição de ações da própria entidade empregadora ou de sociedades dos grupos empresariais da entidade empregadora.

Gestão de um Sistema de Compensação

- A GSC refere-se ao desenho, implementação e manutenção de sistemas salariais que visem promover a melhoria e o aumento do desempenho organizacional.
- Gestão de um plano de incentivos/compensação:
 - nível individual (são os mais comuns) – atribuído ao melhor colaborador;
 - nível do grupo
 - ao nível de toda a organização

Componentes-Chave do GSC

- Desenho da matriz de mérito
- Supervisão da gestão de salários

Matriz de Mérito

→ Passos fundamentais: (sempre a partir do valor interno)

- a) Utilizar estudos salariais já publicados (análise comparativa inter-organizacional);
- b) Analisar a evolução das distribuições de desempenho (passadas até à atualidade);
- c) Determinar onde se posiciona o pagamento utilizado pela organização no leque do mercado;
- d) Preparar um esboço inicial da matriz, utilizando como norma um trabalhador situado no meio da grelha salarial e cujo o desempenho foi atingido;
- e) Construir as outras parcelas da matriz.

Metodologia de Implementação de um Modelo de Compensação

- **Fases de implementação:**
 - a) Análise e descrição de funções;
 - b) Avaliação e qualificação de funções;
 - c) Diagnóstico de competitividade e equidade;
 - d) Definição da estrutura de níveis salariais;
 - e) Definição do posicionamento da prática retributiva;
 - f) Reajustamento à prática desejada;
 - g) Definição dos pacotes salariais;
 - h) Definição da grelha de incrementos salariais.

- **OU SEJA...**

A remuneração base tem subjacente um modelo de qualificação que recorre à DAF, que justifica o valor retributivo de um posto de trabalho (valor interno e/ou externo).

Seguidamente, elabora-se uma listagem hierarquizada que é escalonada numa estrutura salarial que ou incentiva o mérito ou a polivalência.

Critérios de Base no Sistema de Compensação

Não temos de ter todos os critérios, no essencial estes são os critérios.

- Tarefas;
- Competências;
- Experiência;
- Qualificações;
- *Status*;
- Antiguidade;
- Responsabilidades.

Supervisão da Gestão das Compensações

- Fazer uma revisão anual da equidade da organização (para verificar se os salários estão adequados a cada função, verificar se existem falhas);

COMO?

1. Analisar a remuneração de todos os trabalhadores, por nível salarial e função;
2. Elaborar um relatório de iniquidades (injustiças);
3. Preparar uma análise que determine o valor monetário e o seu período de atribuição

Dilemas de um SC

- **Decidir se vamos salvaguardar a equidade interna** – desempenho ou lealdade ou externa (de acordo com os valores de mercado)
- **Pagamento fixo** – empresas com alguma estabilidade financeira) ou variável (empresas não tão estáveis)
- **Desempenho ou pertença** – baseamo-nos no desempenho ou lealdade;
- **Compensar a função** – base em compensação igualitária ou o ocupante (base no mérito);
- **Elitismo** – Política que tende a diferenciar as pessoas ou as funções quer pelo nível hierárquico ou por área) ou igualitarismo (pagamento em igualdade);
- Abaixo ou acima do nível praticado pelo mercado
- **Recompensas monetárias ou não monetárias** – tem a ver com a cultura, expectativas, motivações dos colaboradores, pois se tivermos colaboradores que não valorizam a remuneração não monetária não iremos estar a retribuí-los dessa forma;
- **Pagamento secreto ou público** – Quando a empresa torna secreto o seu sistema de recompensas pode gerar um clima desconfortável e de desconfiança entre os colaboradores, pois dá a perceção que não é um sistema transparente, os colaboradores podem pensar que são diferenciados dos colegas e que os critérios de recompensas são tudo menos transparentes e equitativos *“Pior dos que estão descontentes e saem são os que estão descontentes e ficam”*. Quando divulgado, pode por vezes ser usada como estratégia de *employer branding*;
- **Centralização** – é a administração que decide todas as remunerações de todos os níveis hierárquicos;
- **Descentralização** – dão liberdade a cada responsável de negócio ou departamento de como remunerar a sua equipa, gerindo o budget.

Dar ou Não um Aumento por Mérito?

- Torna-se importante quando se decide ter salários personalizados;
- Implica a existência de um instrumento de medição do mérito credível (sistema de gestão de desempenho)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">- incentiva os altos desempenhos;- atrai talentos;- acelera a redução da iniquidade interna e reduz a pressão sindical	<ul style="list-style-type: none">- gera uma cultura individualista;- perturba a coesão da equipa.

Remunerações

Papel do Salário

- O salário é o principal responsável pela satisfação de necessidades
- É um fator de satisfação (quando associado ao reconhecimento ou recompensa), ou um fator de insatisfação (quando o salário é percebido como baixo)
- O salário é o principal incentivador do desempenho e do nosso comportamento consumista

Importância do Salário

- Desempenho;
 - Resolução ou criação de conflitos (ex. greves, acordos coletivos);
 - *Turnover*;
 - Clima social;
 - Absentismo.
- A importância atribuída ao salário depende de pessoa para pessoa (valorização diferenciada do pagamento)

(In)satisfação do Salário

- O salário não é, de per se, fator de motivação dos empregados, pois existem outros componentes que nos podem motivar a ficar na organização, pois posso ter um salário elevado e não gostar de estar na organização.
- As recompensas podem ser encaradas como um castigo, porque quando os colaboradores não atingem os objetivos, assistem os seus colegas que receberam
- As recompensas prejudicam a cooperação, porque muitas vezes pode criar tendência a não cooperarmos com os nossos colegas devido à elevada competição que das recompensas podem surgir
- As recompensas ignoram as causas dos problemas, pois pensar que pagar mais traz mais motivação e mais produção, porém não resolve o problema raiz
- As recompensas desencorajam a assunção de riscos, há uma tendência das pessoas arriscarem a fazer de forma diferente, por não estar presente no sistema de recompensas, ter medo de cometer erros.

- As recompensas diminuem o interesse no trabalho, pois não retiramos realização profissional, por estarmos mais focados nos resultados finais.

Instrumentos Salariais/Resultados

Instrumento Salarial	Resultado
Aumento geral	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o nível de vida/segurança
Aumento por mérito	<ul style="list-style-type: none"> • Manter ou subir os bons desempenhos
Bónus individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o cumprimento dos objetivos
Stock-options	<ul style="list-style-type: none"> • Reter ou atrair potencial. Otimização dos
Formação/desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Impostos.
Fundo de pensões	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a empregabilidade
Benefícios sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção/segurança
Promoções em diferido	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização de impostos/segurança
Prémios por antiguidade	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção do talento/motivação • Lealdade/segurança

Política salarial

Política Salarial

“A política salarial define o sistema de recompensas que deverá estar alinhado com uma estratégia empresarial... A política salarial consiste num conjunto de orientações, baseadas em estudos e avaliações, visando **distribuir equitativa e ajustadamente os montantes pressupostos para retribuir o pessoal num período de tempo determinado, de acordo com o mérito e a eficácia de cada um**” (Baztan, 1977, in Caetano e Vala, 2002:402)

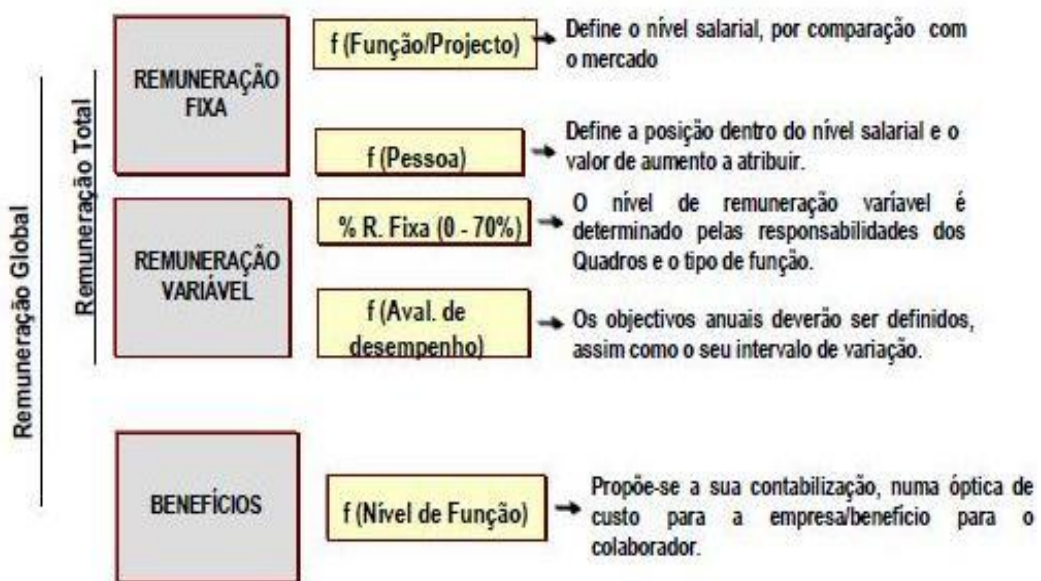
Objetivos de uma Política de Remuneração

- **Adequar o plano** de remunerações às características dos negócios, responsabilidade das funções e características das pessoas (e.g. competências, experiência, performance, qualificações);
- Assegurar a **competitividade externa** da política retributiva;
- Assegurar a consistência e **equidade interna** do plano de remunerações;
- Assegurar a **facilidade de administração e comunicação**, assim como a **otimização dos custos**.

Princípios orientadores para definir uma PR

- Devemos definir a arquitetura de um sistema de remunerações, ou seja, definir as componentes do pacote remunerativo global e as regras a usar em cada negócio/função. A definição de um sistema comum facilita a transferibilidade de quadros.
- Definir o peso da componente variável, indexando-a ao desenvolvimento do negócio.
- Antecipar reformas fiscais (o que significa equacionar a cultura de “líquidos”).
- Definir, conforme cultura da organização, o sistema de comunicação interno das remunerações funcionais e individuais.

ARQUITECTURA DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÕES - Ilustrativo



Desenho da Política Salarial

- **Passos:**
(diagnóstico profundo da situação)
 1. Definir as orientações estratégicas do negócio;
 2. Definir o papel da política salarial para o sucesso do negócio;
 3. Fazer uma análise swot (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas);
 4. Definir o estilo de gestão (autocrático/paternalista; participativo; meritocrático) e a maturidade da empresa (inicial, desenvolvimento, maturidade ou declínio) *; Compensação - _ciclo de vida
 5. Definir a política de RH.

* A política salarial está intimamente ligada com ao estilo de gestão e maturidade da empresa.

→ Uma política salarial elevada: atrai e retém os melhores colaboradores, mas também atrai pessoas que valorizam mais o dinheiro do que o relacionamento, condições, oportunidades de formação e desenvolvimento. LOGO, há que desenhar um bom **sistema de recompensas que relacione o contributo com o salário**, de modo a motivá-las a manter o elevado nível de desempenho.

Fatores Influenciadores do Salário Fixo

- DAF e qualificação da função;
- Contratos coletivos de trabalho;
- Movimentos salariais de mercado;
- Reajustamentos individuais reativos às “ameaças” da concorrência;
- Poder negocial à entrada;
- Expectativas inflacionistas;
- Desempenho.

Modelo da relação entre desempenho e satisfação (Lawler e Porter, 1967)



Sistema de Compensação de Expatriados e Staff Internacional

O que é um expatriado

Segundo Dutra, expatriado é o colaborador que terá de trabalhar, num país diferente daquele no qual foi contratado para trabalhar, por um período ou de forma definitiva, regra geral, a duração da expatriação são três anos.

- Os expatriados são os colarinhos dourados, e muito valorizados pelas organizações. Temos de pelo menos triplicar o salário.
- O sistema de compensação dos expatriados tem de ser apetecível, pois tem de atrair bons profissionais

“Diversos autores (...) têm sugerido que a gestão da compensação internacional é a atividade de GRH mais consumidora de tempo e mais importante estrategicamente nas empresas multinacionais.”

Lowe et al. (2002, p. 46).

SC de Expatriados: objetivos

- Atrair e reter empregados qualificados para atuar no estrangeiro.
- Facilitar as transferências entre filiais e entre a casa-mãe e as filiais.
- Estabelecer e manter uma relação consistente e adequada entre a compensação dos colaboradores de uma dada filial (sejam eles estrangeiros ou autóctones), e entre as filiais (**ter em conta a realidade do nosso país de origem em relação ao país de destino do expatriado, bem como o custo de vida lá**).
- Adotar mecanismos de compensação competitivos, em cada local, relativamente aos concorrentes.
- Ser eficaz em termos de custos.
- Incentivar o desempenho dos colaboradores.
- Promover os desempenhos mais relevantes para o sucesso da organização.
- Adotar mecanismos de compensação competitivos, em cada local, relativamente aos concorrentes.
- Ser eficaz em termos de custos.
- Incentivar o desempenho dos colaboradores.
- Promover os desempenhos mais relevantes para o sucesso da organização.

SC para Expatriados: riscos

- A **elevada remuneração do expatriado pode colidir com as baixas remunerações dos autóctones** (ex. os gestores ocidentais podem auferir compensações muitas vezes superiores aos gestores locais que integram a mesma equipa de liderança)
- Os **efeitos perversos** que daí podem advir para a cooperação e a confiança intra-equipa merecem cuidados especiais.

SC para expatriados: dificuldades

- Uma **compensação generosa** permite atrair e reter colaboradores para as missões internacionais, mas pode gerar disparidades relativamente aos colaboradores locais de uma dada filial.
- A **equidade interna** (entre colaboradores estrangeiros e autóctones) dentro de uma dada filial pode desincentivar os candidatos à expatriação, por temerem que, aí, os níveis de compensação sejam mais baixos do que no seu país de origem.
- O **sistema fiscal** do país de origem pode diferir do vigente no país da filial.
- Em diferentes países, são distintas as práticas e as preferências por vários benefícios extrassalariais.
- Os valores/cultura de cada país difere no que concerne à aceitação das diferenças remuneratórias (ou seja, os leques salariais aceitáveis variam consoante as culturas).
- Os esforços desenvolvidos pelos colaboradores que se deslocam para o estrangeiro podem requerer níveis compensatórios que gerem incrementos de custos substanciais.
- Devido à ausência de colaboradores locais qualificados, nem sempre é possível substituir os expatriados por autóctones.
- Não podem/devem ser usados os mesmos programas remuneratórios para missões de curta duração, de longa duração e permanentes. Os requisitos são distintos.

Práticas de Compensação (Estudo International Assignment Survey – Portugal 2010 (Mercer 2011))

- Em 30% das empresas, o pacote salarial do colaborador expatriado é pago na moeda do país de acolhimento.
- Em cerca de 64% das empresas participantes a remuneração do colaborador expatriado é revista uma vez por ano e nas restantes empresas a revisão é feita se ocorrer alguma mudança no estatuto da expatriação, como por exemplo no tamanho da família ou no nível das funções do colaborador.
- A maioria das empresas (58%) não ajusta os salários de acordo com as flutuações da moeda e em cerca de 75% das empresas são efetuados ajustes na remuneração fixa do colaborador tendo em conta o diferencial de custo de vida entre a cidade de origem e a cidade de destino, com a finalidade de manter o poder de compra.
- Cerca de 56% das empresas aplica o **Índice de Custo de Vida** à remuneração dos expatriados numa parte da remuneração líquida na cidade de origem e metade utiliza sistemas de comparação de qualidade de vida para regular os salários dos colaboradores expatriados, tendo em conta a diferença entre a cidade de origem e a cidade de acolhimento, de forma a manter o nível de vida do colaborador.
- Cerca de 75% das empresas participantes atribui complementos aos colaboradores expatriados relativo à educação dos filhos no país de acolhimento.
- 75% das empresas não concedem complementos financeiros destinados a compensar os inconvenientes causados ao cônjuge pela transferência do colaborador e, nos casos em que é atribuída uma quantia destinada ao cônjuge, esta depende do nível salarial do cônjuge e a situação é vista caso a caso, dependendo do eventual decréscimo de rendimento global do casal na sequência da expatriação.

Benefícios não financeiros atribuídos ao cônjuge:

- 42% das empresas concedem cursos de línguas e apoio na obtenção do visto de trabalho.

SC para Expatriados: estratégia empresarial

A grande maioria opta por complementar o pacote de benefícios oferecido aos expatriados (pagos via abordagem de destino) com os adicionais seguintes:

- Gastos com educação (86% das empresas);
- *Home leave* – viagens de retorno ao país de origem (80%);
- Gastos com acomodação (77%);
- Prémios de mobilidade e *hardship* – diferença de qualidade de vida (36%).
- 42% das empresas assumem todos os custos de alojamento. Além disso, mais da metade das empresas afirmaram pagar todas as contas de energia elétrica, aquecimento ou ar condicionado.

Principais benefícios concedidos aos colaboradores expatriados

- 82% das empresas asseguram o pagamento da renda da casa no país de acolhimento
- 55% Asseguram o pagamento dos agentes imobiliários, depósitos ou garantias, bem como serviços (água, eletricidade, gás) relativos à habitação do colaborador.
- Em 45% das empresas são atribuídos dias de férias extra além das férias já atribuídas para o colaborador poder regressar a casa.

Qual o papel que o gestor de RH deverá ter no envolvimento, gestão e motivação das pessoas, de modo a que atinjam níveis exemplares de produtividade nas organizações onde trabalham, capazes de reter estes trabalhadores?

- Desenvolvimento de processos de comunicação interna;
- Gestão do desempenho;
- Formação e desenvolvimento de potencial;
- Conhecimento das opiniões dos trabalhadores;

- Desenvolvimento de uma política de compensação justa, única e adaptada à realidade organizacional, que permita manter os trabalhadores efetivamente motivados e envolvidos com o projeto da empresa.

“Sou reconhecido em excesso, este trabalho é bom demais para mim, ganho mais do que mereço!”

As pessoas não reduzem a sua motivação apenas a incentivos financeiros, mas também à gestão eficaz, a uma liderança que enfatize a comunicação, o apoio aos colaboradores e o reconhecimento dado aos bons desempenhos.

O papel dos Recursos Humanos

- Com a crise, as empresas tiveram de repensar a sua política salarial, e tiveram, portanto, de pensar como ajudar as pessoas a fazer face às sucessivas inflações do mercado. Uma solução bastante vantajosa foi a criação de cartões de refeição (ticket), que é uma forma bastante eficaz de as empresas oferecerem “salário camuflado” aos seus trabalhadores, sem que estes sejam alvo de tributação. É por isso nosso dever enquanto futuros responsáveis de RH mostrar às pessoas as vantagens da utilização dos benefícios como forma de recompensa dos benefícios em detrimento de dinheiro (vale educação; cartão frota; euro ticket; vales ginásio etc.), mostrando também ao estado que este poderá também ser beneficiado ao receber impostos com isso.

A ideia errada que todos os colaboradores querem o mesmo

- A ideia de que “os incentivos monetários têm um poderoso efeito motivador” é de facto verdade, contudo, o dinheiro nem sempre é um fator de motivação, muitas vezes o trabalhador trabalha motivado não pelo dinheiro, mas sim porque precisa dele para sobreviver.
- Dizemos que “os incentivos monetários individuais constituem o método mais eficaz para aumentar o desempenho” pode ser verdade, mas isso dependerá se a pessoa precisa ou não do dinheiro, pois, a pessoa pode valorizar mais o facto de passar mais tempo com a família em prol do dinheiro, por exemplo.
- Ainda existe a ideia que temos de dar as mesmas recompensas a todos os colaboradores, porém pelo facto de todas pessoas valorizarem coisas diferentes devido a diversas circunstancias (sexo, idade, estatuto, cultura, etc) temos de ser equitativos em vez de igualitários ao recompensar o colaborador.
- O que para uns é apelativo, para outros pode não ter qualquer interesse.

Teoria da equidade (Adams)

Equidade / justiça distributiva

- Este conceito é muito influenciado pela percepção de cada colaborador. O que interessa é como o sistema é visto pelos colaboradores.
- Criar a percepção de justiça ente os colaboradores é um grande desafio nas organizações.

Equidade interna (justiça dentro da organização) VS Equidade externa (justiça, mas em organizações diferentes, comparações)

- Equidade é uma avaliação subjetiva que cada pessoa faz da justiça organizacional
- Equidade individual interna – compara duas pessoas em duas funções iguais na mesma organização.
- Equidade individual eterna – compara duas pessoas em duas funções iguais em organizações diferentes.

$$C+ = R+$$

$$C- = R-$$

$$C= = R=$$

Results: reward type (Martins & Silva, 2017)

Reward type	n	%
Em Portugal...		
Predominantemente financeiro		
Financial rewards (financeiros)	34	24.4
Non-financial rewards (não financeiros)	5	3.6
Mix rewards (non-financial and financial) (mistos)	100	72

- Devido ao predomínio da indústria em Portugal é normal termos estes resultados de maioria baseado em desempenho e funções.
- Compreende-se que os resultados ao nível de mercado sejam baixos, pois os estudos salariais são de elevado custo.
- Ainda valorizamos muito a recompensa baseada na equidade interna.
- As empresas que mais têm necessidade de remunerar com base no valor de mercado ou até superior são as empresas que se pretendem afirmar no mercado. Empresas que necessitem de mão-de-obra qualificada vão buscar à concorrência, dando-lhes uma remuneração superior.
- As empresas optam por recompensas mistas e não só focadas num só parâmetro.

Reward system	n	%
Function-based (funções)	41	28,2
Seniority-based (antiguidade)	24	16.5
Performance-based (desempenho)	48	33.5
Competences-based (competências)	25	17.3
Market-based (Mercado)	6	4.5

- Em Portugal, os tipos de recompensas são maioritariamente mistos, baseadas no desempenho, o que é curioso, pois em Portugal ainda somos um país muito individualista.

Financial incentives	n	%
Individual	47	37.6
Collective	16	12.8
Mixed (individual and collective)	62	49.6

Quer comentar o porquê desta desigualdade?

“Os salários dos gestores do PSI-20 são 18 vezes o dos trabalhadores...isto é, cada trabalhador tem que trabalhar 18 anos para alcançar o que um administrador executivo ganha num ano e 26 anos para chegar à remuneração do seu CEO”

in Jornal de Negócios, 12 de Abril de 2010

A compensação dos executivos

- Os interesses dos gestores têm que ser congruentes com os interesses dos donos/acionistas da empresa.
- Estimular os gestores a focalizarem-se na criação de valor para o acionista, compensando-os “generosamente” com diversos tipos de incentivos.

A compensação dos Executivos

- Como devem ser compensados?
 - a) **Perspetiva funcional** (recebem o que o mercado lhes decide pagar pelas responsabilidades que assumem)
 - b) **Perspetiva moral** (evita os desníveis socialmente defensáveis entre CEO e os restantes trabalhadores da organização). Esta perspetiva gera cinismo, desconfiança e alheamento da generalidade dos membros organizacionais.