

Sistema de Remuneração e Recompensas





Pensando no seu próximo emprego, que percentagem atribuiria para os seguintes aspectos:

- Salário Base; %
- Benefícios (subsídios de transporte, alimentação, seguros, etc); %
- Regalias (lazer, creche, cantina, festas, presentes, etc); %
- Incentivos (bonus, comissões, acções, etc); %
- Carreira; %
- Ambiente de Trabalho – Bem Estar; %
- Realização Pessoal; %



- A) Definição**
- B) Objectivos do SR**
- C) Pressupostos do SR**
- D) Estrutura do SR**
- E) Componentes do SR: Recompensas
extrínsecas & Recompensas
intrínsecas**
- G) Abordagens tradicionais vs Novas
tendências**



A) Definição

- “Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia organizacional, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador em função da qualidade do seu desempenho, do seu contributo a longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da Empresa” (Câmara, 2000, 2001, p. 87 e p. 384).
- “Pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição dos seus membros e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos” (Chiavenato, 2001, p. 18).



A) Definição

Constitui um sistema porque as recompensas devem não só estar alinhadas entre si como também devem alinhar-se com os objetivos da organização

EM SÍNTESE:

Ferramenta de retenção e motivação dos colaboradores! Ferramenta de alinhamento e reforço com a estratégia da organização



B) Objectivos do SR

- **Atrair colaboradores com determinadas qualidades e de elevado potencial (o nível e qualidade de recompensas influencia o tipo de colaborador que é atraído)**
- **Reter e manter o nível ideal de desempenho dos colaboradores;**
- **Reforço das motivações e da produtividade dos colaboradores e da sua identificação com o projecto da organização;**
- **Satisfazer as necessidades económicas base dos colaboradores**



B) Objectivos do SR

- **Reforçar a apoiar uma cultura empreendedora, inovadora, participativa e baseada no desempenho (sistema organizacional que contribui para a criação de uma determinada cultura ou clima da organização);**
- **Ajudar na definição do estatuto e hierarquia dentro da organização;**
- **Reduzir custos (deve ser objecto de uma análise custo-benefício: custos controlados e geridos e benefícios quantificados e analisados)**



C) Pressupostos de um SR eficaz

- Alinhamento com os objetivos estratégicos da organização**
- Percepcionado como justo e objetivo**
- Transparência**
- Análise e qualificação de funções**



D) Estrutura do SR

A estrutura de um SR é definida conjuntamente pela estratégia central e estrutura hierárquica da organização.

Em síntese, podemos ter:



D) Estrutura do SR

ESTRATÉGIA	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	SR
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Orgânica• Baixa diferenciação hierárquica• Gestão participativa• Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Baseado em competências• Baseado no desempenho• Descentralizado• Igualitário
IMITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Mecanicista ou orgânica• Poucos níveis hierárquicos• Gestão participativa• Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Baseado na função• Baseado no desempenho• Centralizado ou descentralizado• Hierarquizado
CONTROLO DE CUSTOS	<ul style="list-style-type: none">• Mecanicista• Hierarquizada• Decisão hierarquizada• Funções de contornos rígidos e autonomia limitada	<ul style="list-style-type: none">• Baseado na função• Baseado no desempenho (por vezes tb na senioridade)• Centralizado• Hierárquico



D) Estrutura do SR

Dando origem a um SR:

- a) Baseado nos cargos ou competências**
- b) Baseado no desempenho ou antiguidade**
- c) Centralizado ou descentralizado**
- d) Igualitário ou hierárquico**



D) Estrutura do SR

a) Baseado nos cargos ou nas competências:

- Salário, benefícios e símbolos de estatuto são atribuídos e avaliados com base no cargo ou competências dos colaboradores
- Vantagem do cargo: o nível salarial não diverge significativamente da prática do mercado; fornece uma lógica e objectividade globais à política salarial
- Desvantagem das competências: o perfil de competências excede as exigências da função, o que conduz a uma remuneração superior à que resultaria de um sistema baseado na função; colaboradores que ocupam uma função e não justificam o nível de remuneração que é atribuído ao cargo.



D) Estrutura do SR

b) Baseado no desempenho ou antiguidade

- SR baseado no mérito requer a especificação do tipo de desempenho que é desejado e a determinação da sua realização ou não; Pode ser:

» **Annual ou imediata**

» **Individuais ou de equipa**

- Baseado na antiguidade: tendem a desaparecer, e têm como critério os longos anos ao serviço da organização



D) Estrutura do SR

c) Centralizado ou descentralizado

- Centralizado: as propostas para a fixação e revisão salarial são avaliadas, para assegurar que tais propostas estão de acordo com as práticas da organização e que não vão criar sentimentos de injustiça (percepção de igualdade interna) em colaboradores com cargos de igual complexidade



D) Estrutura do SR

c) Centralizado ou descentralizado

- Vantagem: assegura a igualdade e homogeneidade de soluções em toda a organização; ajuda a sedimentar um clima organizacional positivo
- Desvantagem: cria uma certa rigidez e burocratização no sistema, impedindo a atribuição de recompensas pontuais



D) Estrutura do SR

c) Centralizado ou descentralizado

- **Descentralizado:** o SR é flexível e inovador, pelo que existe a liberdade na sua aplicação considerando a situação e características concretas da unidade de negócio;
 - Vantagem: permite o ajustamento
 - Desvantagem: criação de práticas diferenciadoras nos diferentes sectores, levando à percepção de falta de equidade



D) Estrutura do SR

d) Igualitário ou hierárquico

- **SR hierarquizados:** estabelecem uma estreita relação entre remuneração e posição hierárquica; reforçam a noção de estatuto; têm um efeito de reforço das relações de poder; e criam um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder;
- **SR igualitário:** esbatimento das diferenciações; os salários sobem com base na experiência, competências e progressão de carreira
 - **Vantagens:** encoraja a tomada de decisão; assegura um maior sucesso na retenção de colaboradores com potencial; maior flexibilidade organizacional



E) Componentes _ Recompensas Extrínsecas

- **Não têm a virtualidade de gerar motivação! Evitam fenómenos de desmotivação ou irritação!**
- **Constituem factores competitivos**
 - **Salário (fixo ou variável)**
 - **Incentivos (monetários, não monetários, de curto prazo, de longo prazo)**
 - **Benefícios (sociais, específicos, de curto prazo, de longo prazo)**
 - **Condições de trabalho**



E) Componentes _ Recompensas Intrínsecas

- **Têm a virtualidade de gerar satisfação profissional, compromisso com a organização, produtividade, esforço e orgulho no desempenho!**
- **Constituem factores diferenciadores**
 - **Mecanismos de reconhecimento (visibilidade, prestígio, orgulho);**
 - **Desenho funcional (liberdade de tomada de decisão, colaboração, conteúdo funcional, diversidade e polivalência);**



E) Componentes _ Recompensas Intrínsecas

- Autonomia e responsabilidade (*empowerment*);**
- Oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (competências, conhecimentos, experiência) pela criação de funções mais ricas e variadas, com perfis de competências mais exigentes;**
- Envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos estratégicos da organização (menor resistência; maior compreensão e comprometimento; enriquecimento das soluções adoptadas);**



E) Componentes _ Recompensas Intrínsecas

- Clima organizacional e estilo de liderança:

- ambiente empático, de apoio e encorajamento
- direito a questionar as políticas vigentes
- tolerância ao erro

**(que conduzam à criação de sentido de pertença,
de auto-disciplina e de respeito e confiança)**



G) Teste à eficácia do SR

- Métodos directos (comparação periódica das práticas salariais com o mercado; inquéritos internos)**

- Métodos indirectos (taxa de rotação da organização e a imagem enquanto empregadora)**