

2023

OS GUIAS PRÁTICOS DO DRH



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

PROJETO DE

GESTÃO DE REMUNERAÇÕES E RECOMPENSAS

REDIGIDO POR:

GRAÇA REBOCHO, MARIA CAROLINA CUCU E ISABEL MOÇO



Em parceria com:



Universidade
Europeia

Com o apoio:



coverflex



vipdistrict
Smart engagement



RH MAGAZINE



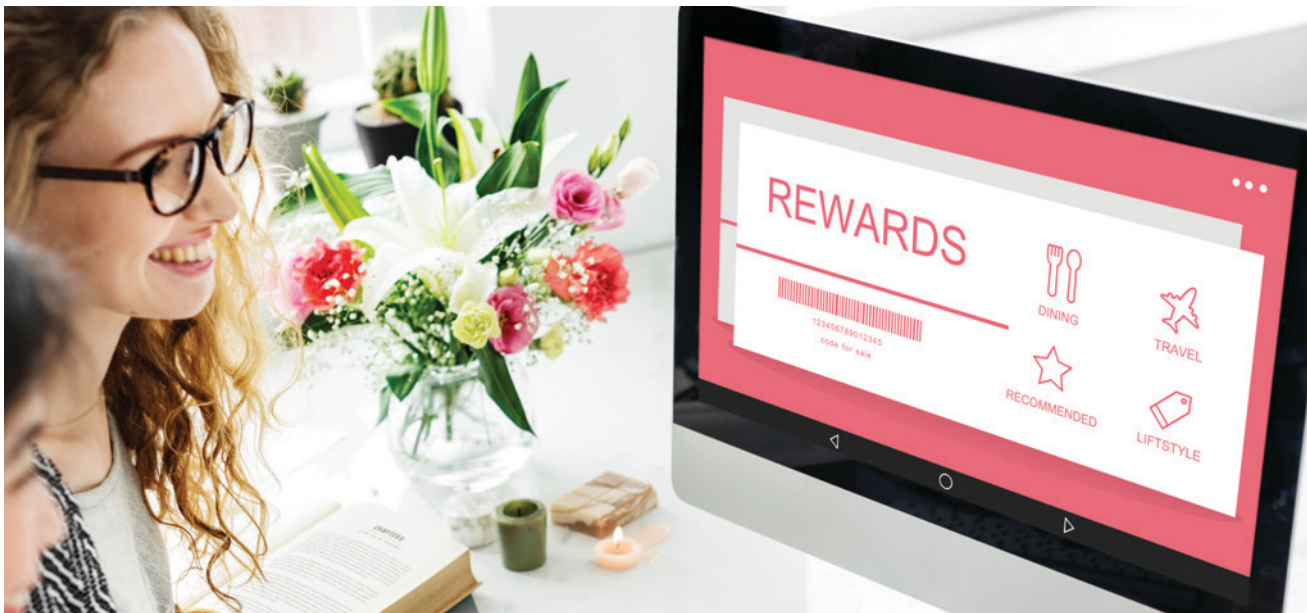
Sistema de Remunerações e Recompensas:

Conjunto de contrapartidas (materiais e imateriais) que cada trabalhador recebe pelo seu trabalho e empenho nos resultados organizacionais, o qual tem como objetivo reforçar a motivação e produtividade dos colaboradores.

Sumário

Introdução	004.
Objetivos de um Sistema de Recompensas	006.
A percepção da Justiça Organizacional	008.
Tipos de Sistemas de Remunerações	010.
Tipos de Recompensas	012.
Recompensas Intrínsecas	012.
Recompensas Extrínsecas	018.
Planos de Benefícios Flexível	022.
Tendências atuais	023.
O que valorizam os jovens?	029.
Posicionamento no Mercado Salarial e Arquitetura do Sistema	031.

INTRODUÇÃO



O tema da Gestão da Compensação é um dos mais controversos nas organizações e, com frequência, é um dos processos pior avaliado nos Inquéritos de Satisfação do Colaborador. Trata-se de uma área complexa, que envolve a procura do equilíbrio entre diversos interesses, necessidades, motivações dos colaboradores, os objetivos organizacionais e as condições de um mercado concorrencial em constante mudança.

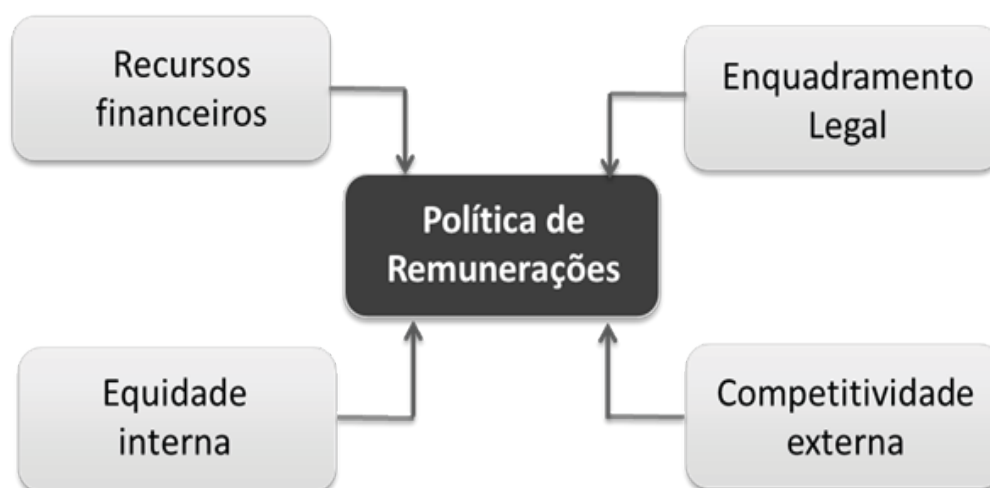
Começemos por definir alguns conceitos básicos associados a qualquer Sistema de Remunerações e Recompensas. Este define-se como:

Conjunto de contrapartidas (materiais e imateriais) que cada trabalhador recebe pelo seu trabalho e empenho nos resultados organizacionais, o qual tem como objetivo reforçar a motivação e produtividade dos colaboradores.

A política remuneratória deve enquadrar-se na estratégia organizacional e no reconhecimento da contribuição e mérito individual e grupal para o atingimento dos objetivos estratégicos – **equidade interna** e é determinante para a posição competitiva da organização no mercado em que se insere – **equidade externa**.

O sistema de gestão de Remunerações e Recompensas deve basear-se no conceito de meritocracia. Na opinião de muitos gestores, este é o melhor sistema para criar uma dinâmica de produtividade superior a qualquer outra abordagem, não só porque o sistema permite remunerar mais equitativamente (maior mérito, remuneração, responsabilidade e remuneração), mas também funciona como um estímulo para que os colaboradores se esforcem mais.

Existem diversos fatores que influenciam a política de remunerações em cada organização:



Fonte: Ferreira, A. et al, (2015)

A gestão das remunerações assume um papel estrutural entre as políticas de RH (Ferreira, A. et al 2015) uma vez que as decisões tomadas dificilmente se podem alterar e perdurarão por largos períodos. Esta dificuldade em alterar decisões no âmbito das políticas salariais leva a que os seus efeitos produzam um elevado impacto, embora nem sempre visível. Por exemplo, quando se atualiza um vencimento base, não se pode voltar atrás com essa decisão, mesmo que o desempenho do colaborador justificasse uma reversão desse incremento salarial. Outro exemplo é a atribuição da isenção de Horário de Trabalho (IHT). A partir do momento em que é atribuído, é difícil (não impossível) ser retirado, sendo necessária uma fundamentação que não belisque a legislação laboral associada. Há, pois, todo um **enquadramento legal** que influencia as decisões ao nível da política remuneratória.

A competitividade externa ou equidade externa (comparação com o que ganham os colaboradores de outras empresas, com funções idênticas) é um dos fatores impactantes na capacidade de atração e retenção das organizações. A procura da **equidade interna** é, igualmente, de particular importância pois é, em grande parte, responsável pelos níveis de motivação dos colaboradores e pela redução de conflitos dentro e entre os grupos profissionais. É expectável que para funções com a mesma graduação (valor), os vencimentos sejam idênticos. Naturalmente

que a experiência de cada colaborador e o seu nível de proficiência deverá conduzir a diferenças salariais. Este desafio é tanto mais importante quanto maior for a diferenciação etária dos colaboradores.

A história não se apaga. Em empresas com uma antiguidade relevante, é comum existirem colaboradores de diversos escalões etários, o que poderá constituir um desafio para a definição de uma política salarial que vá ao encontro dos interesses, seguramente diferentes, de cada pessoa. Se, por um lado, temos colaboradores que valorizam a estabilidade e o vencimento base acima de tudo, temos, por outro lado, uma camada mais jovem que, além do salário, valoriza essencialmente o propósito da sua função, o projeto, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A gestão da compensação é fortemente influenciada pelos **recursos financeiros** das organizações, designadamente ao nível das atualizações salariais, maior flexibilidade para oferecer salários mais competitivos, atribuição de prémios e incentivos, participação nos lucros, gestão de benefícios e até das condições do próprio local de trabalho.

OBJETIVOS DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS

O sistema de remunerações de uma organização tem diversos objetivos, que podem variar consoante a estratégia da empresa e o ambiente em que opera:

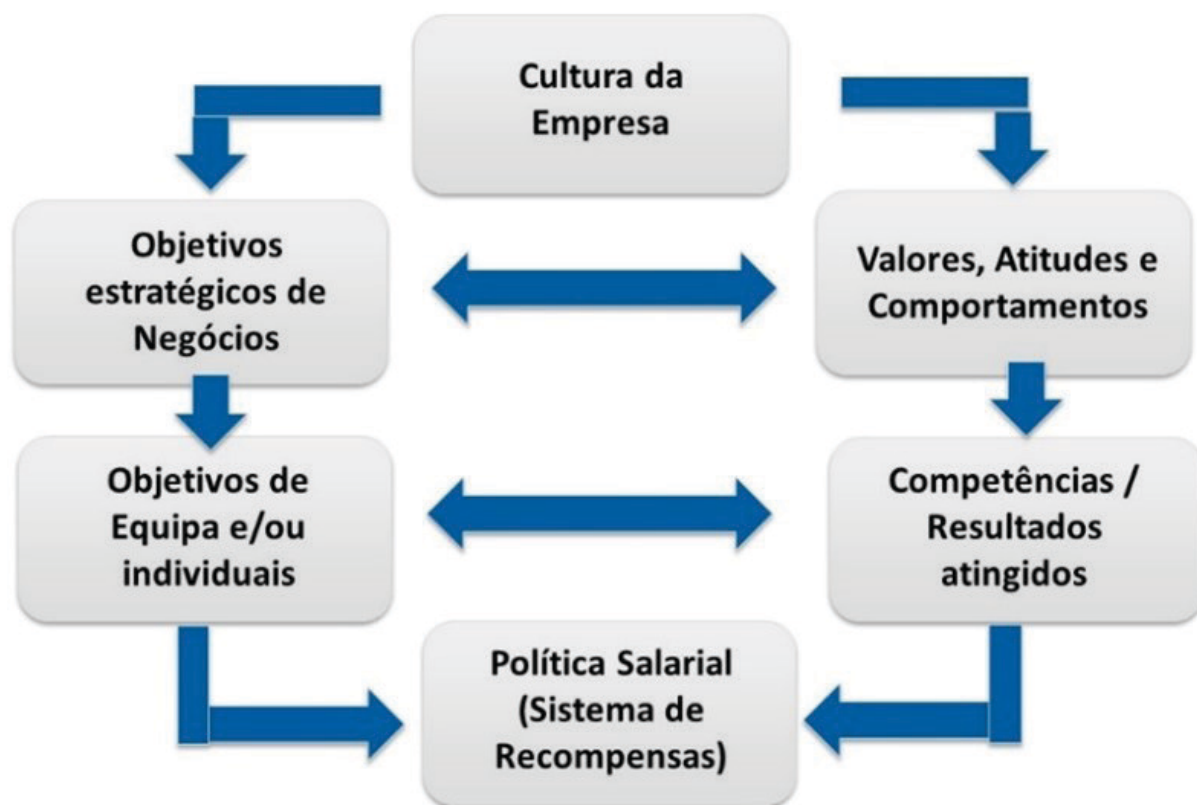
- Remunerar cada colaborador de acordo com o valor da função que ocupa;
- Promover a equidade interna e externa;
- Recompensar e reconhecer adequadamente o desempenho, entrega e dedicação;
- Atrair e reter os melhores profissionais;
- Reduzir a rotatividade / turnover, evitando custos associados à contratação e formação;
- Aumentar a satisfação dos colaboradores, motivação e produtividade;
- Ampliar a flexibilidade na forma de remunerar/compensar;
- Manter o equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relação com os colaboradores, ou seja, alinhar com os objetivos do negócio.

O objetivo primordial de um sistema de recompensas passa pelo reforço da motivação dos colaboradores e da sua dedicação com o propósito, missão e valores da organização.

O teste da eficácia do sistema está no grau de satisfação no trabalho, na redução dos índices de absentismo, na produtividade e no turnover (indesejado). Não basta medir esporadicamente essa eficácia, pois existe uma panóplia de fatores que podem impactar desfavoravelmente na motivação. É, relevante, que cada organização esteja atenta ao ambiente interno, não só efetuando inquéritos de satisfação, mas também entrevistas de saída, procurando aprofundar eventuais razões de descontentamento, para corrigir situações/processos que impactem negativamente a performance organizacional.

Os sistemas de remuneração devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização, incentivando os colaboradores e equipas a trabalhar em prol desses objetivos.

Alinhamento entre a cultura e a Política Salarial (relações de influência)



Fonte: Câmara, P. 2016

A maior parte das pessoas adota atitudes, comportamentos e orienta a sua atividade de forma a majorar a sua remuneração. Daí que seja imperativo que as empresas procurem alinhar os seus **Sistemas de Recompensas** tanto com os objetivos estratégicos como com a sua cultura.

Se este alinhamento não existir, a tendência é os colaboradores pautarem o seu comportamento de forma a auferir maiores recompensas, podendo desviar-se dos objetivos.

Como exemplo, refira-se a menor espírito de equipa e de solidariedade, dado que podem ganhar um prémio individual maior, mas em detrimento dos resultados da equipa. Neste sentido, torna-se imprescindível definir quais os valores, atitudes e comportamentos que a empresa defende e se associam à sua cultura.

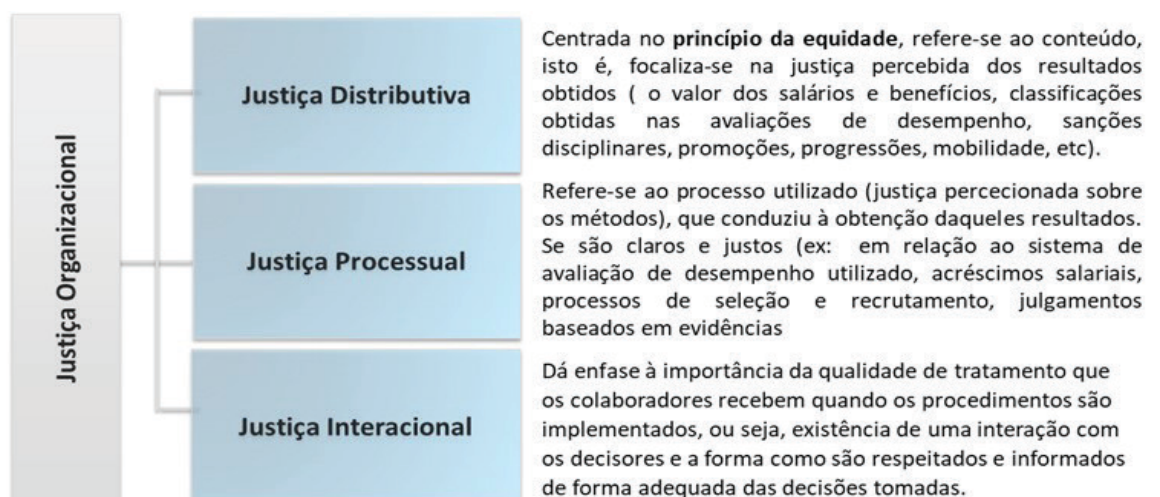
A PERCEÇÃO DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL



O conceito de justiça organizacional diz respeito à justiça no local de trabalho. A justiça é um elemento fundamental da vida organizacional, na medida em que é transversal à organização, afetando todos os colaboradores, sejam estes líderes ou liderados. (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014)

A implementação de práticas de RH percebidas como injustas são um foco de desmotivação, bem como geradoras de comportamentos negativos nos colaboradores.

Na ausência de justiça, o sistema deixa de ser credível pelos colaboradores, quer ao nível das decisões (como por exemplo aumentos salariais, atribuição de prémios, benefícios), quer ao nível dos critérios de aplicação (como por exemplo, o processo de avaliação de desempenho, processo de evolução na carreira, nomeação para cargos de chefia, revisões salariais).



Sempre que haja a percepção de que o sistema é discriminatório, isso tem um impacto negativo nos seus destinatários, pelo que é essencial usar ferramentas técnicas (tais como o sistema de avaliação de funções) para evitar essa ideia negativa, bem como comunicar de retirar forma transparente e justificar as razões subjacentes às decisões tomadas.

O conceito de justiça não é novo. A justiça distributiva é um conceito formulado por Aristóteles, que considera este princípio uma forma de estabelecer a igualdade, proporcional ao mérito do indivíduo.

A dimensão interacional e procedimental não são independentes. A investigação tem vindo a demonstrar que a justiça procedimental se aplica à relação entre o indivíduo e a organização, enquanto a justiça interacional se aplica à relação que se estabelece entre o indivíduo e a chefia direta. Alguns aspetos fundamentais da justiça interacional, que podem aumentar as percepções das pessoas em relação a um tratamento justo:

- (i) a informação que é dada deve ser realista, precisa e apresentada de forma clara e objetiva;
- (ii) os colaboradores devem ser tratados com respeito e dignidade;
- (iii) as perguntas e as declarações devem ser feitas com decência;
- (iv) quando uma injustiça ocorrer, uma boa explicação ou um pedido de desculpas pode reduzir ou eliminar o sentimento de “raiva” gerado.

Ou seja, as pessoas não reagem apenas a resultados e aos procedimentos, mas também às interações com os decisões/gestores da organização.

A percepção de justiça que os indivíduos têm na sua organização é um fator que pode influenciar tanto a produtividade como a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mas, principalmente, o desempenho das pessoas e das organizações.

A investigação da justiça organizacional concentra-se sobre o papel da justiça no local de trabalho, e tem demonstrado que o tratamento justo tem efeitos importantes nas atitudes dos colaboradores, tais como a satisfação o compromisso organizacional, assim como comportamentos individuais em relação ao absentismo e cidadania.

As pessoas reagem à justiça que lhes vêm aplicada por aqueles que consideram ser os representantes da organização. O tratamento digno e respeitador, a disponibilidade para prestar explicações sobre as decisões, o respeito pelos direitos dos indivíduos e também a sensibilidade às necessidades dos colaboradores, são variáveis explicativas das percepções que as pessoas formam sobre a justiça organizacional. Demonstram que as pessoas não são, apenas, sensíveis à justiça que lhes diz respeito, mas também influenciadas pela justiça que veem aplicada aos seus pares, reagindo perante a percepção de injustiça, uma vez que se colocam no lugar do outro. Podem ocorrer julgamentos sobre o comportamento da organização para com os indivíduos que nela trabalham e que foram afetados pelas situações percecionadas como injustas. As pessoas tendem a diminuir o compromisso afetivo e o seu desempenho, quando percecionam que os seus colegas de trabalho estão a ser alvo de injustiça.

O tempo é outra das variáveis que condiciona as percepções de justiça. Vários autores aduzem que a justiça distributiva está relacionada com as reações no curto prazo e, por sua vez, a justiça procedimental é mais explicativa das reações a longo prazo. A teoria preconiza ainda que tal como o elemento tempo, também a familiaridade com os processos e as informações sobre as características e utilidade dos procedimentos são fatores condicionantes das percepções de justiça.

Sintetizando:

Dimensão	Descrição do conceito	Definição	Foco
Distributiva	Avalia o tratamento justo através da proporção entre os esforços de um colaborador e os resultados distribuídos e pela comparação com os seus pares.	Justiça da Equidade	Resultados
Procedimental ou Processual	Avalia os processos e os critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição dos resultados.	Justiça dos Meios	Processos
Interacional	Avalia o tratamento justo e ponderado, os contactos pessoais dos decisores, no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilização de informações claras, precisas, transparentes e oportunas.	Justiça do Diálogo	Comunicação

Fonte: Adaptado de Ribeiro & Bastos, 2010 (tese Mestrado António Manuel Rolo)

TIPOS DE SISTEMAS DE REMUNERAÇÕES

A gestão de Remunerações nas organizações tem alguma tendência em seguir “modas”, seguir as novidades, o que por vezes nem sempre é a melhor estratégia, se não tiver em conta fatores como o contexto (envolvente externa), a cultura e as características particulares de cada organização.

1.

CATEGORIAL PROFISSIONAL

Geralmente associados aos Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho (IRCT) – salário e compensações acessórias fixas.

2.

ANTIGUIDADE

Ainda muito usado, sobretudo na função pública. Não estando associado ao desempenho de cada colaborador, causa problemas de injustiça e desmotivação.

3.

NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE

Tem por base a análise e qualificação de funções, agrupando-as por nível de responsabilidade. (O que se avalia é o cargo e não o titular e, com base nessa avaliação, estabelece-se o nível correto de remuneração).



Globalmente podemos identificar seis tipos de sistemas:

Geralmente, as Empresas adotam uma combinação de vários tipos de sistemas referidos.

Com o avanço da tecnologia e a globalização, houve necessidade de renovação das políticas remuneratórias. Hoje, podemos dizer que o sistema mais utilizado nas organizações visa contemplar a satisfação e fidelização dos colaboradores, e baseia-se nas competências e na *performance* de cada indivíduo. Basicamente, os novos Sistemas de Remunerações e Recompensas procuram premiar os colaboradores que no curto, médio e longo prazo contribuem para sustentar o negócio da Organização. Este é o conceito de **Remuneração Estratégica**.

»
4.

DESEMPENHO

Esta é uma fase importante e crucial da data science e do machine learning, pois irá influenciar diretamente a construção dos modelos preditivos. Nesta fase é requerido um especialista, com experiência e excelente domínio dos dados, para transformar dados em bruto em dados mais informativos.

5.

POTENCIAL

Aposta na capacidade de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como nas suas competências (pessoas-chave). Este critério facilita a gestão de carreiras e a retenção de talentos. A remuneração associada às competências é mais adequada aos níveis de maior qualificação. Aplica-se em organizações que operam em ambientes competitivos, como empresas tecnológicas, e para as quais a capacidade de inovação e criatividade é um fator crítico de sucesso.

6.

RESULTADOS INDIVIDUAIS/COLETIVOS (GPO)

Sistema assente nos resultados obtidos, tanto a nível individual como a nível coletivo. Os resultados podem ser obtidos em cascata, pelos vários níveis, correspondendo-lhe uma percentagem de remuneração variável, tal como um bónus.

7.

MERCADO

Sistema baseado em *benchmarks* salariais, tendo como objetivo definir um posicionamento, entre o mínimo e o máximo do mercado relevante. Esse posicionamento resulta de uma decisão de gestão, permitindo garantir uma equidade externa, conforme referimos anteriormente.

TIPOS DE RECOMPENSAS



Entrando agora na especificidade dos diversos tipos de recompensas, começamos por fazer a distinção entre recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Recompensas Intrínsecas

São recompensas não materiais, intangíveis e têm como objetivo o reconhecimento, a satisfação e a auto-estima dos colaboradores.

Estão ligadas à cultura, princípios e valores de uma organização.

Podemos começar por referir que uma recompensa intrínseca assenta no interesse e no prazer proporcionados pela própria atividade profissional. Por exemplo “Eu tenho muito gosto em trabalhar na área de Recursos Humanos e aprecio a função que exerço nesta Direção”. Então, a minha função, por si só, já é uma recompensa motivacional. Diz-se intrínseca porque não está associada a aspetos materiais.

É um conceito relacionado com a força interior de cada indivíduo que é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades e contrariedades. Este tipo de energia relaciona-se com os interesses individuais e que podem ser alterados apenas por escolha da pessoa. Geralmente, a motivação interna ou intrínseca está associada a metas, objetivos e projetos pessoais que estimulam o indivíduo a acordar todos os dias, enfrentar o trânsito e a dedicar-se ao trabalho.

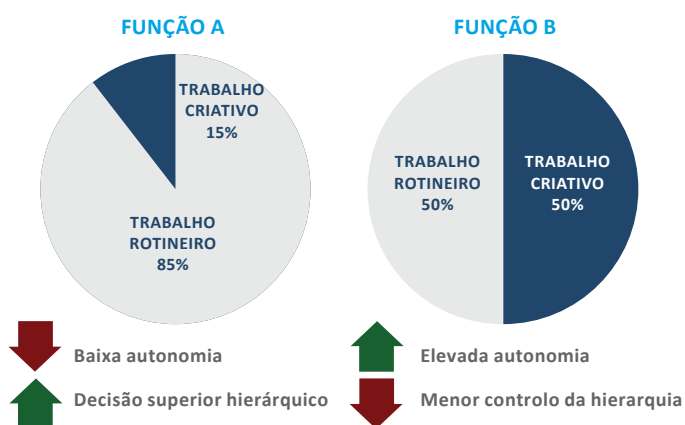
Numa perspetiva mais filosófica, é um tipo de sentimento que está presente na maioria das pessoas, pois é o que gera força para estar em movimento, para procurar conquistas e escrever uma história, na qual o colaborador é o protagonista.

O sentimento de pertença, de envolvimento (engagement) depende, em grande parte, de um colaborador se sentir recompensado intrinsecamente. É o “vestir a camisola”. É a ligação emocional que se pode desenvolver, negativa ou positivamente, fruto das diversas iterações que cada colaborador tem na sua organização. Se a maioria das iterações for positiva, estabelece-se um sentimento de pertença. Se as recompensas forem encaradas como insatisfatórias e injustas, gera-se um sentimento negativo em relação à organização.



As recompensas intrínsecas podem assumir diversas formas:

Através dos estilos de gestão, envolvimento na definição dos objetivos da empresa; mecanismos de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, como ações de formação, progressão na carreira e o próprio desenho funcional (conjunto de atividades desempenhadas pelo colaborador).



Fonte: Humanator XXI

1. Desenho funcional

Diz respeito ao conteúdo das tarefas, autonomia/responsabilidade, desafios, os quais são fatores importantes para a atratividade de profissionais.

Nos segmentos inferiores de uma estrutura empresarial, as funções tendem a concentrar tarefas mais rotineiras e repetitivas, menor ambição e desafio, sem grande necessidade de promover medidas de retenção. Contudo, os colaboradores que desempenham estas funções não deixam de ser importantes, pois nem só de criativos vive uma empresa. Quanto maior a responsabilidade, maior a possibilidade da função ser geradora de stress. Neste sentido, as organizações deverão ter em atenção a necessidade de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores, um fator tão valorizado hoje, sobretudo pela população mais jovem.

2. Envolvimento na definição dos objetivos organizacionais

Como? recolhendo feedback que permita aperfeiçoar e complementar o Plano de cada organização.

Uma orientação estratégica traçada exclusivamente pelo topo da organização não tem em conta as dificuldades e problemas mais operacionais, que surgem no terreno.

Não envolver as pessoas na tomada de decisão, não fomenta uma cultura de partilha, podendo provocar resistência interna à implementação de ações, por não terem participado nas decisões. Não há *commitment*.

Como vantagens deste processo, salientamos:

Enriquecimento das soluções adotadas

- Sugestões de quem está mais próximo dos problemas
- Pode dar respostas mais apropriadas para os resolver

Elimina a resistência à mudança

- A participação gera compromisso
- Não há renegação das decisões em que participou

Oportunidade de desenvolvimento dos quadros e gestores

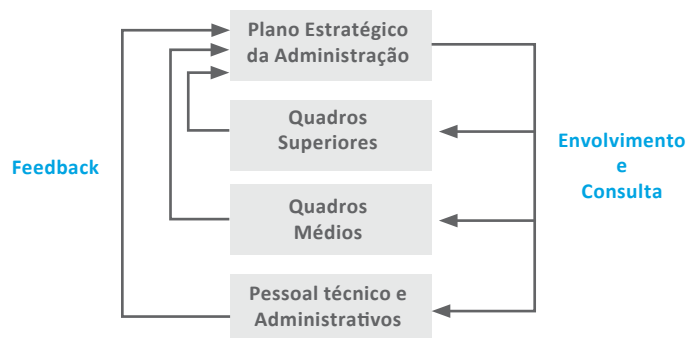
- Devido à participação

Reforço de pertença à Organização

- Sentimento de agentes participativos nos grandes objetivos de negócio

Compreensão, alcance e alinhamento com os objetivos da organização.

Este modelo de feedback ascendente e descendente, apesar das suas virtudes, ainda não é muito seguido, por duas razões principais: a estrutura das organizações ainda é bastante hierarquizada mas também pelo receio de fuga de informação. Exige disciplina organizacional.



3. Estilos de Gestão

A cultura e o contexto organizacional em que uma determinada equipa de trabalho está inserida determina os **estilos de liderança** necessários ao bom funcionamento do grupo, de forma a atingir determinados objetivos.

Atualmente, líderes qualificados são já uma obrigação em ambiente corporativo e não é estranho ouvir falar em cursos e formações que ajudam a formar líderes. Gerir pessoas não é fácil; requer disciplina e capacidades de comunicação assertiva fortes.

Como sabemos, um dos fatores que leva à saída dos colaboradores de uma organização é, precisamente, a relação com a chefia. Líderes que promovem a comunicação, o feedback e o crescimento das suas equipas, contribuem para um clima saudável e de maior satisfação.

4. Oportunidades de Desenvolvimento

O desenvolvimento profissional dos colaboradores é uma questão estratégica para qualquer organização. Ter uma equipa competente é fundamental para a produtividade, qualidade e competitividade de um negócio. Nesse sentido, há que investir no desenvolvimento de novas competências e no crescimento profissional dos colaboradores.

Essas oportunidades de desenvolvimento não se limitam à participação em ações de formação. Podem, sim, passar por:

- Atribuição de responsabilidades em funções mais exigentes, sobretudo para colaboradores que demonstrem potencial de crescimento;
- Participação em grupos de projeto e na definição de objetivos;
- Expatriação temporária, permitindo ganhar novas competências.

Já não há empregos para toda a vida. É preciso uma atualização de conhecimentos contínua.

As oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira são parte integrantes do Sistema de Remunerações e devem ser geridos de forma a assegurar, em cada momento, uma convergência entre os interesses da empresa e as aspirações individuais dos colaboradores.

Hoje em dia, mais do que um emprego, a prioridade é a empregabilidade (o valor de mercado do perfil de competências do profissional). Por isso, são valorizados os empregadores que apostam no desenvolvimento dos seus colaboradores e lhes dão oportunidades de formação e de desenvolvimento profissional. Só investindo na empregabilidade as organizações serão capazes de atrair e reter bons profissionais.

O conceito de desenvolvimento profissional é, atualmente, entendido numa aceção ampla, que o considera indissociável do desenvolvimento pessoal. Apesar de ser o indivíduo a construir a sua própria carreira, cabe à organização proporcionar oportunidades que facilitem a evolução na carreira dos seus colaboradores. Estes, esperam que a empresa os sirva, no sentido de poderem participar nas mais variadas experiências e oportunidades de crescimento a nível pessoal e profissional, melhorando ou adquirindo novas competências, ganhando uma maior flexibilidade e adaptabilidade para conseguirem ultrapassar os desafios profissionais com que se deparam.

Mais do que um emprego, a prioridade é a empregabilidade (o valor de mercado do perfil de competências do profissional). Por isso, são valorizados os empregadores que apostam

no desenvolvimento dos seus colaboradores e lhes dão oportunidades de formação e de desenvolvimento profissional. Só investindo na **empregabilidade** as organizações serão capazes de atrair e reter bons profissionais.

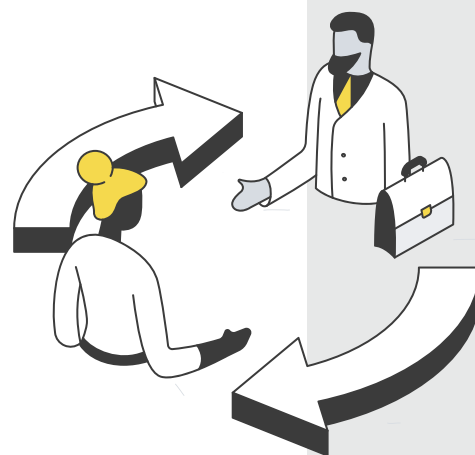
A grande mudança das organizações tradicionais e contemporâneas passa por deixar de garantir segurança e estabilidade para providenciar oportunidades de desenvolvimento.

Além do investimento na formação dos colaboradores, que é, provavelmente, o método de desenvolvimento mais praticado, existem outras metodologias igualmente importantes e que impactam o desenvolvimento de competências dos colaboradores. É o caso da rotatividade de funções, que consiste em colocar os colaboradores numa área/Direção diferente, de acordo com as experiências e conhecimento que o mesmo possui no momento observado, de forma a desenvolver o seu potencial.

Vantagens:

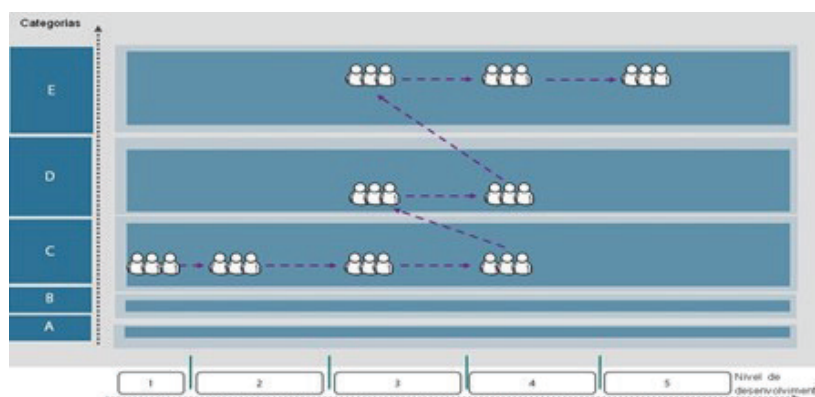
1. Permite identificar e reforçar conhecimentos, habilidades e atitudes;
2. Abre novas perspetivas sobre diferentes funções;
3. Prepara a sucessão de chefias;
4. Plano de Sucessão de Carreiras - é uma boa estratégia para encontrar a substituição imediata de um colaborador dentro de uma empresa;
5. Aumenta a satisfação e diminui a probabilidade de desvinculação/saída dos colaboradores, sendo, pois, encarada como uma forma de motivar os colaboradores-chave, amplia as suas *skills* e contribui para a sua retenção/fidelização;
6. Promove uma maior interação e laços entre as equipas de trabalho de diferentes departamentos.

Em síntese, trata-se de uma metodologia associada à mobilidade / recrutamento interno, que promove o desenvolvimento das competências dos talentos de uma organização, através da vivência de experiências de trabalho em diferentes departamentos e cargos, ao contrário de manter os colaboradores com um trajeto de carreira linear.



5. Progressão na Carreira

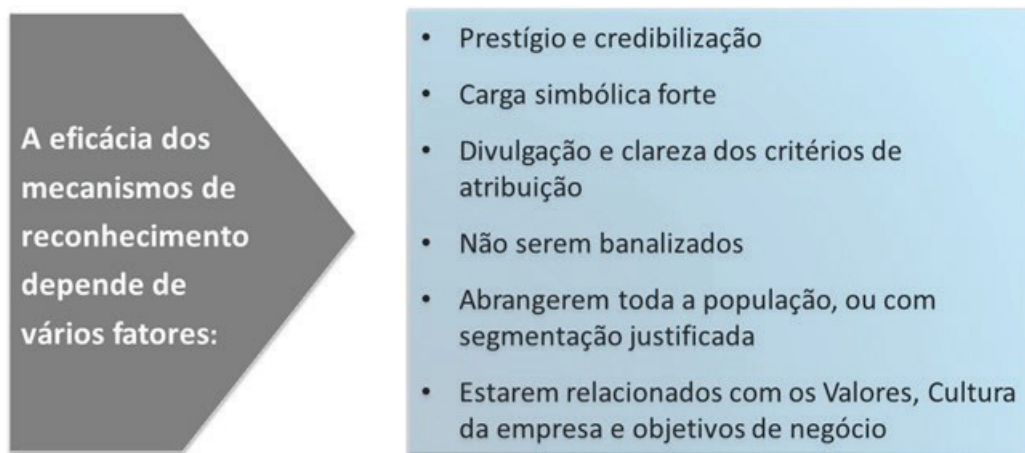
À medida que o colaborador vai desenvolvendo e adquirindo novas competências, é expectável a sua evolução profissional. Daí a importância de haver um modelo de carreiras que assegure, em cada momento, uma convergência entre os interesses da organização e as aspirações individuais dos seus colaboradores.



6. Mecanismos de Reconhecimento

Os mecanismos de reconhecimento constituem formas de dar visibilidade ao contributo dos colaboradores, prestigiando-os. Variam consoante o tipo de cultura, mas têm em comum o facto de não serem, geralmente, de natureza pecuniária.

Embora estes mecanismos de reconhecimento sejam de grande importância ao nível da motivação, é essencial o feedback positivo das tarefas que são executadas com qualidade.



A motivação, para ser alimentada, precisa de reforço positivo sempre que se justifique.

Os mecanismos de reconhecimento e recompensas têm por base vários fatores, sendo o principal o mérito, mas também o envolvimento dos colaboradores com a sua organização, a disponibilidade que por vezes é necessária para trabalhar fora do período normal de trabalho, desempenhar atividades que estão fora do seu âmbito funcional, para concluir um projeto, para ajudar um colega ou para substituí-lo em situação de baixa ou outra ausência; o espírito de equipa e ainda a antiguidade.

Exemplos:

Antiguidade	Atribuir um presente aos 25 anos de antiguidade; dar dias de férias adicionais
Mérito	Viagens, estrelas, louvores, almoço com ..., feedback
Disponibilidade	Dispensa de assiduidade, pagar jantar/almoço para 2; combustível, teletrabalho, horário e local de trabalho flexível
Envolvimento	Ações de formação por escolha do colaborador, voucher viagem, prémios simbólicos, bilhetes espetáculos, produtos da empresa, participação em projetos fora da Direção a que pertence o colaborador, tempo para iniciativas de voluntariado
Espírito de Equipa	

Para que as recompensas intrínsecas atinjam os objetivos para os quais foram criadas, há que ter em atenção a sua comunicação de uma forma eficaz e assertiva.

A comunicação é uma ferramenta essencial para a performance global de uma organização e influencia o relacionamento entre colaboradores, clientes e chefias. É também necessário ter em atenção os diversos meios e circuitos da comunicação.

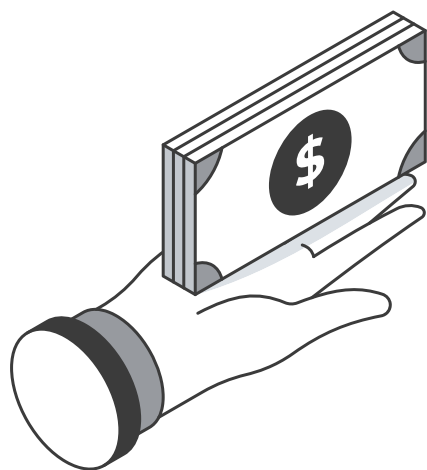
Se a comunicação for difusa e pouco assertiva, pode gerar conflitos interpessoais, ansiedade e tomadas de decisão erradas.

Importa clarificar que todos os indivíduos são diferentes, daí a necessidade de haver uma sensibilização no trato e respeito pela individualidade de cada um.



>> Recompensas Extrínsecas

São recompensas materiais recebidas em função do trabalho desempenhado/função. Estão relacionadas com as condições de trabalho e as políticas de gestão da empresa.



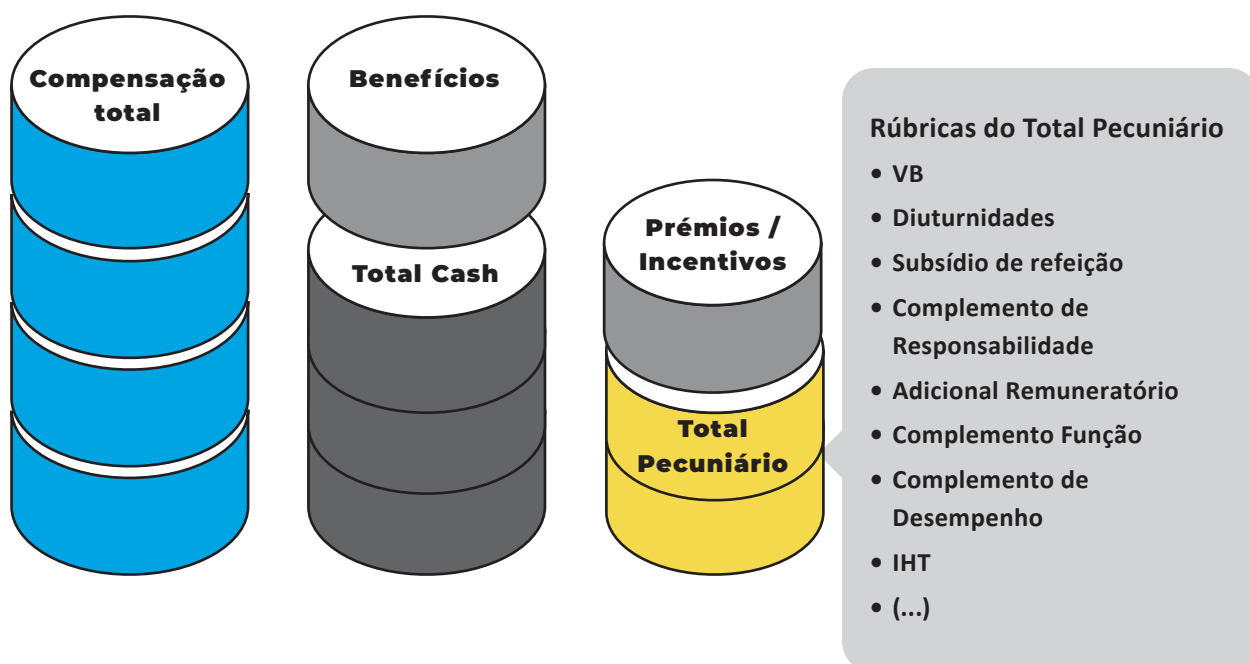
As recompensas extrínsecas incluem o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto.

Neste tipo de recompensas podemos considerar uma componente fixa (salário fixo), uma componente variável (salário variável) e em espécie.

Apesar da literatura, em geral, indicar que as recompensas intrínsecas têm um maior e mais duradouro impacto na motivação, num processo de recrutamento a 1ª questão que os candidatos colocam é “quanto é o salário?”. Também nas decisões de turnover, a remuneração assume um peso significativo a par, naturalmente, de outros fatores como a falta de oportunidade de progressão na carreira e de desenvolvimento de competências, o relacionamento com a liderança, como já referido e até a falta de ferramentas e de tecnologias (Relatório Kelly Global Re:work 2023, publicado pela Human Resources outubro 2023).

As recompensas extrínsecas são aquelas em que pensamos em primeiro lugar quando se aborda o tema da compensação, pois são aquelas que existem em todas as empresas, seja qual for o negócio, a dimensão, o número de colaboradores e o volume de vendas. No entanto, por si só não têm capacidade de gerar motivação, mas quando mal geridas podem gerar insatisfação e contribuir para o turnover indesejado.

Componentes de um Pacote Retributivo



Remuneração Fixa -> Remunera o perfil de competências do colaborador, a preço de mercado (deve ser competitivo com o mercado de referência)

Prémios /Incentivos -> Remunera o desempenho do colaborador e a sua contribuição para os resultados do negócio (mecanismos de reconhecimento).

» Remuneração fixa

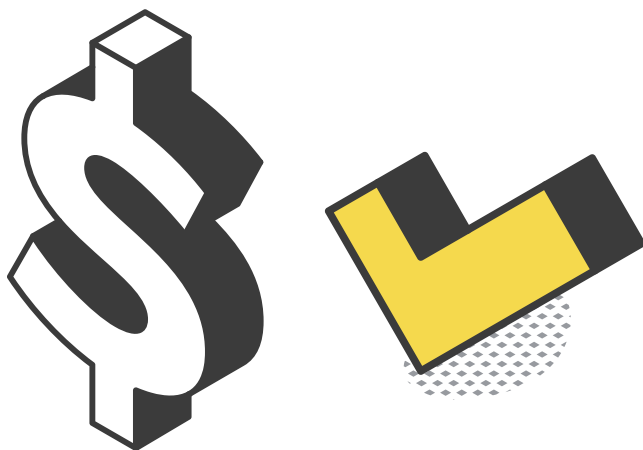
Integra todas as componentes monetárias com carácter regular e valor constante. Algumas dessas rubricas têm carácter genérico, como é o caso do Subsídio de Refeição, são específicas e estão ligadas ao regime de prestação do trabalho (turnos, prevenção) ou ainda ligadas à perigosidade/penosidade (subsídio de risco, subsídio de isolamento).

Pode ser estabelecida no contrato individual ou ser contratada coletivamente através de instrumentos de regulamentação coletiva ou de regulamentação interna e geralmente está relacionada com a política de carreiras e com os níveis funcionais.

Exemplos:

- Vencimento Base
- Subsídios de Férias e de Natal
- Isenção de horário de Trabalho (IHT)
- Complemento de função
- Diuturnidades
- Subsídio de Refeição (também considerado Benefício)

...





Remuneração variável

Tem uma natureza diferente, pois não está, à partida, garantida, e a sua atribuição depende de o colaborador atingir determinados objetivos/resultados.

A componente de remuneração variável flexibiliza parcialmente o peso dos salários, que aumenta quando o negócio está em expansão e decresce no caso de recessão.

Em certos casos, quando os incentivos têm o propósito de fidelizar colaboradores chave, opta-se por estruturar um sistema diferido. Exemplos: LTI (Long Terme Incentive), Stock Options ou PPR (Plano Poupança Reforma).

A Remuneração Variável ou Incentivos, tem geralmente um peso entre 20% a 40% da remuneração total. Em regra, esse peso é diferenciado consoante o perfil dos cargos (mais elevados em funções de direção e quadros superiores).

Exemplos:

Prestações monetárias de valor variável, mas pagas regularmente, através de uma periodicidade de curto ou de longo prazo.

Remunerações Variáveis de Curto Prazo (até 1 ano)

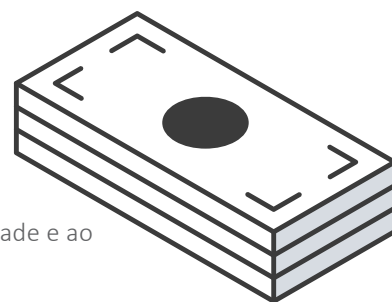
- Bónus
- Comissões de Vendas
- Prémios/Incentivos

Remunerações Variáveis de Médio/Longo Prazo (> 1 ano)

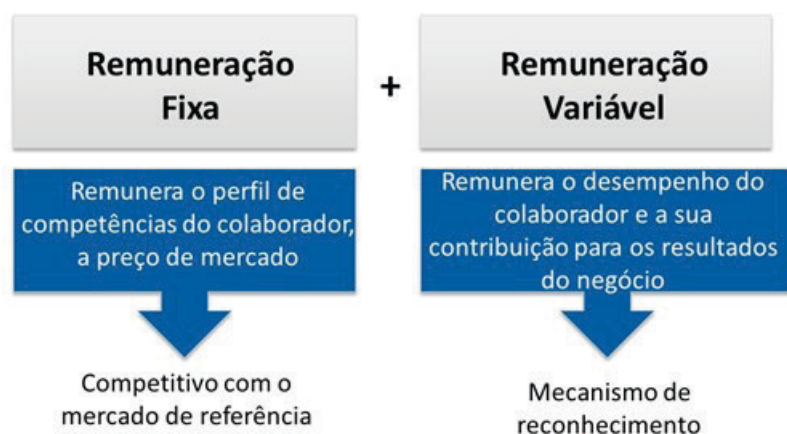
- Planos de desenvolvimento (Complementos)
- Distribuição de Lucros
- Atribuição de Ações

Quais os objetivos da sua atribuição?

- Associar o nível de recompensas aos resultados do negócio/atividade e ao desempenho individual ou coletivo;
- Retenção de colaboradores chave;
- Estimular comportamentos e atuação alinhados com os objetivos do negócio.



Resumindo, as duas componentes de um pacote retributivo, a nível pecuniário são:



Fonte: Câmara, P. et al (2013)

Benefícios atribuídos aos colaboradores, pagos em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo. Podem ser universais ou por grupos funcionais.

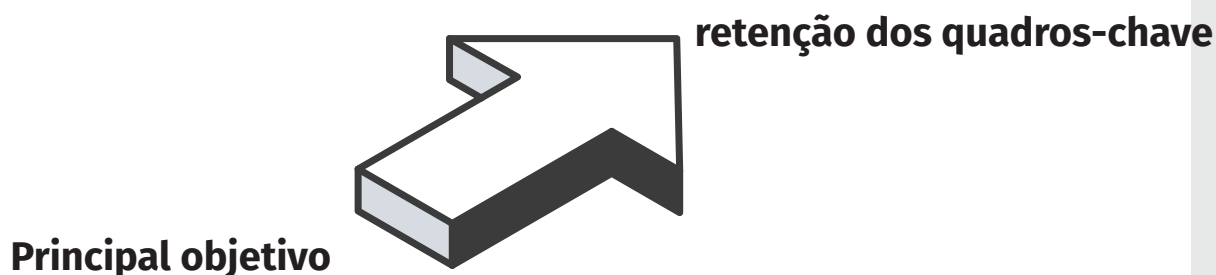
Sendo uma componente da Retribuição, uma vez implementados dificilmente podem ser revogados.

1- Benefícios Sociais

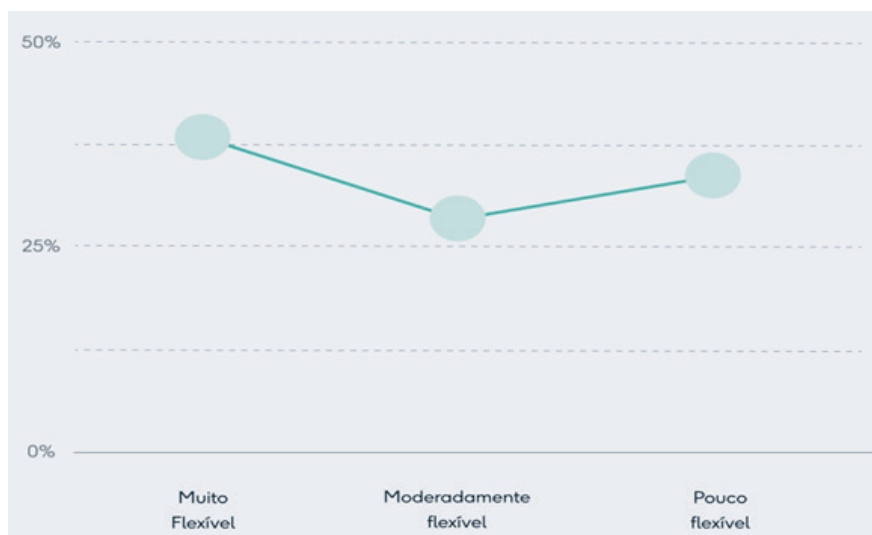
Destinam-se à totalidade dos colaboradores de uma Empresa, e têm como objetivo suprir necessidades primárias (alimentação, saúde, educação) e de segurança (doença, invalidez, morte).

2- Benefícios Específicos (Fringe Benefits)

Destinam-se apenas a alguns segmentos de colaboradores, em função dos níveis de responsabilidade e natureza das funções. Funcionam como um reconhecimento do estatuto, mas também aplicáveis a certos grupos profissionais, tendo em conta a natureza das suas funções (ex: força de vendas).



QUÃO FLEXÍVEL É O SEU PLANO DE BENEFÍCIOS



Fonte: CoverFlex "o estado da compensação" (escala de 0 a 10)

Quase oito em cada 10 participantes (79,1%) refere que os benefícios permitem "sempre" ou "por vezes" otimizar a sua compensação no final do mês. Esta percepção varia proporcionalmente ao valor recebido: quanto mais as pessoas recebem em benefícios, mais estas sentem que conseguem maximizar o seu rendimento mensal através dos mesmos.

Entre os benefícios mais frequentes a que os inquiridos do estudo têm acesso, o seguro de saúde aparece em primeiro lugar (86,2%), seguido das despesas de educação e formação (55,3%), Despesas com Tecnologia (42,8%), Despesas de saúde e bem-estar (42%), Poupança e reforma (38,6%) e Ginásio e fitness (36,6%).

Para os colaboradores, a existência de um Plano de Benefícios Flexível é uma oportunidade de ter acesso a mais valor e criar um pacote de compensação customizado que cada um pode consumir à sua maneira.

Vantagens

- Aumenta o valor percecionado pelo colaborador;
- Motivação / nível de satisfação;
- Ajustado às necessidades de cada um;
- Ser competitivo e inovador no modelo de remunerações e incentivos oferecido;
- Atrair os melhores colaboradores;
- Fidelizar quadros-chave;
- Otimização de Custos c/Pessoal.

Limitações

- Investimento inicial (desenvol. de plataforma)
- Tratamento fiscal desigual
- Dificuldade na gestão administrativa do sistema e custos indiretos
- Exige uma comunicação clara e eficaz

TENDÊNCIAS ATUAIS

As políticas de remunerações e recompensas podem variar de acordo com o setor de atividade, a região e as necessidades específicas de cada organização. No entanto, identificam-se algumas tendências gerais:

Remuneração Base Competitiva

A ênfase na remuneração base competitiva continua a ser uma tendência sólida. As empresas procuram garantir que os seus salários base estão alinhados com o mercado, por forma a atrair e reter talentos qualificados.

De acordo com o estudo da Michael Page – Estudo de Remuneração 2023 – Portugal, o salário continua a ser um dos principais fatores a considerar pelas pessoas, quando confrontadas com a escolha de uma empresa para trabalhar.

Remuneração Flexível

As empresas adotam, cada vez mais, abordagens de remuneração flexível, permitindo que os colaboradores escolham entre opções como prémios, ações da empresa, benefícios de saúde, acréscimo de dias de férias, flexibilidade horária ou outros incentivos personalizados, de acordo com suas necessidades e preferências individuais.

No estudo já referido da Coverflex, apenas 38,5% das pessoas com benefícios flexíveis têm acesso a Planos de Poupança Reforma (PPR), mas 53,5% gostavam de ter. Assim, as organizações deverão procurar incluir nos seus Planos, benefícios que são verdadeiramente valorizados pela sua população, o que depende, naturalmente, do perfil de cada colaborador. Provavelmente os PPR serão mais valorizados por pessoas pertencentes a uma faixa etária mais elevada. Mas é precisamente nesta diferenciação, na possibilidade de cada um escolher o que mais valoriza, que reside a gestão inteligente dos benefícios.

Equidade Salarial

A equidade e a transparência salarial são relevantes para o sentimento de justiça organizacional, como já referido anteriormente. As empresas devem garantir igualdade de oportunidade e que não haja disparidades salariais injustas entre colaboradores com base no género, raça ou outros fatores.

Incentivos Não Financeiros

Além das rubricas pecuniárias que constituem um pacote salarial, as empresas oferecem recompensas não financeiras, como programas de saúde e bem-estar, ações de formação e desenvolvimento, oportunidades de crescimento na carreira (o que pode passar por trabalhar em projetos estruturantes, experiências de mobilidade internacional) e ações de reconhecimento (como por exemplo, um simples feedback positivo com o conhecimento da gestão de topo).

Remuneração baseada em desempenho

A remuneração baseada no desempenho é uma tendência cada vez mais forte, o que implica que o processo de avaliação de desempenho seja contínuo e que o feedback seja frequente.

Os aumentos salariais, a atribuição de bónus, prémios de produtividade entre outros, estão associados à performance individual e ou/ de equipa.

Ênfase na cultura e valores da empresa

Alinhamento das políticas de remuneração e recompensas com a cultura e valores da empresa, incentivando o comportamento desejado e recompensando a contribuição para a cultura organizacional.

Uso de Tecnologia

A tecnologia desempenha um papel crescente na gestão do processo de compensação. A análise de dados e ferramentas de software são usadas para avaliar o desempenho e fornecer informações para a tomada de decisões.

Retenção de Talentos

Com a globalização e a elevada procura de talento qualificado, as empresas têm necessidade de ajustar as suas políticas de remuneração e recompensas, com vista a fidelizar os colaboradores considerados estratégicos, oferecendo benefícios de longo prazo e oportunidades de desenvolvimento de carreira. Para esta população crítica, medidas como os LTI – *Long Term Incentive*, ou EVP - *Employee Value Proposition*, assumem particular relevância.

Por outro lado, verifica-se, uma crescente valorização de certas competências como por exemplo Cibersegurança, IoT, Cloud, CRM, ERP, Machine Learning e BigData, que influenciam a remuneração desses colaboradores (independentemente do cargo que ocupem), conduzindo, de certa forma, a uma política de **compensação personalizada**.

Como referido, perante uma escolha, seja entre projetos ou entre empresas, o salário continua a ser um dos principais fatores a considerar por parte dos indivíduos. Contudo, existem outros fatores que influenciam a sua decisão final, uma vez que a flexibilidade de trabalho remoto, o ambiente tecnológico, a natureza dos projetos ou as responsabilidades da função também são elementos relevantes no processo de tomada de decisão.

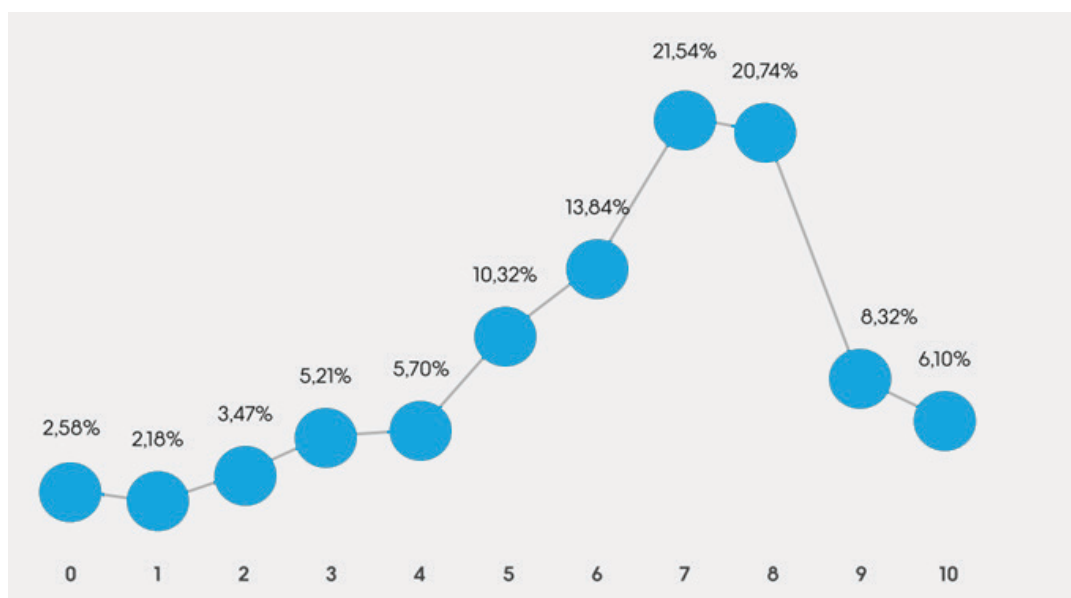
De acordo com o Estudo de Remunerações 2023 Portugal da Michael Page, os colaboradores afetos a diferentes setores valorizam, de forma distinta, diversos benefícios, nomeadamente os *flex plans*, *pocketmoney*, *homeoffice*, planos de formação, certificação técnica, planos de carreira bem definidos e as *stock options* sobretudo em *startups* e empresas tecnológicas.

Setor de Atividade	O que valoriza o candidato (além do salário)
Tecnologias de Informação (Information Technology)	Planos de Carreira, Programas de Formação, Trabalho Remoto, Flex Plans, Pocket Money, Stock Options, Certificação Técnica
Seguros (Insurance)	Flexibilidade de Horários, Apoio à Formação, Trabalho Remoto, Assumir Projetos Transversais
Construção Civil (Property & Construction)	Seguros de Saúde, Participação de construções com maior propósito
Logística (Logistics & Supply Chain)	Ginásio, Seguros de Saúde, Fundo de Pensões, Planos de Progressão de Carreira
Secretariado e Administrativos (Secretarial & Business Support)	Trabalho Híbrido, Mobilidade Interna
Hotelaria e Restauração (Hospitality & Leisure)	Subsídios de Alimentação, Folgas Juntas, Turnos Fixos, Seguros de Saúde, Fins de Semana livres, Formação
Advogados (Tax & Legal)	Bom ambiente de trabalho; Líderes com os quais se identifiquem, Home Office, Fringe benefits, Mobilidade Internacional
Banca e Financeiro (Banking & Financial Services)	Progressão na carreira, Work-Life Balance (WLB), Benefícios flexíveis, Trabalho remoto, Mobilidade interna,
Finanças (Finance)	Integrar projetos aliantes e estimulantes; Progressão e Reconhecimento, WLB, Horários Flexíveis, Trabalho remoto, Benefícios Flexíveis, Formação, Cultura Organizacional
Retalho (Retail)	WLB, Horários mais estáveis, Modelo Híbrido
Vendas (Sales)	Viatura da empresa, seguro de saúde (extensível aos agregado familiar), Plano de Pensões, Plano de Carreiras, Cheques-Escola, Seguro de Vida, Formação, Trabalho híbrido/Remoto
Engenharia (Engineering)	Trabalho híbrido/Remoto, Mobilidade Internacional
Recursos Humanos (Human Resources)	Boa cultura e o clima organizacional, Formação, Crescimento Pessoal, WLB, Mais peso na tomada de decisão
Serviço ao Cliente (Customer Service)	Maior estabilidade e flexibilidade, Trabalho Remoto, Oportunidades de crescimento
SSC- Shared Services Centres	Trabalho Remoto
Saúde (Healthcare)	Identificação com Missão e valores, líderes inspiracionais, WLB, Trabalho Remoto, Seguro de Saúde, Ginásio, Viatura da empresa, Plano de Poupança e Reforma



Reportando-nos, de novo, ao estudo da Coverflex - O estado da compensação 2023-24 verifica-se que apenas 35,2% dos inquiridos dizem estar satisfeitos com a sua compensação (avaliando de 8 a 10, numa escala de 0 a 10, o seu grau de satisfação).

Satisfação dos participantes do estudo – Estado da Compensação



Fonte: CoverFlex "O Estado da Compensação" (escala de 0 a 10)

É interessante verificar que o grau de satisfação varia consoante a organização do trabalho: os colaboradores remotos são os que manifestam maior contentamento (44,2%), seguidos dos que trabalham em formato híbrido (33,5%) e, finalmente, dos que trabalham presencialmente (27,9%).

Analisando ainda os números ligados à satisfação em relação ao pacote de compensação atribuído pelas empresas, existe uma diferença significativa entre géneros: 30,2% das mulheres afirmam-se satisfeitas, face a 40% dos homens.

Ainda que o grau de satisfação não varie significativamente em relação à dimensão das empresas, é notória a diferenciação face aos setores de atividade: 22% das pessoas que trabalham em “Marketing, comunicação e publicidade” estão satisfeitas com a sua compensação, valor que contrasta com os colaboradores da indústria de “IT/Desenvolvimento de software” (42,5%), ou em serviços financeiros (42,2%).

Quanto à relação entre a satisfação com a compensação e a existência de benefícios flexíveis, mais de seis em cada 10 inquiridos (60,6%) afirmam ter benefícios flexíveis como parte da sua compensação. Em contrapartida, 21,3% afirma não ter e 18,2% refere desconhecer o que são benefícios flexíveis. Estes números refletem um aumento do número de pessoas com acesso a benefícios flexíveis, quando comparados com os 54,7% dos participantes com acesso a compensação flexível na edição de 2022-23 deste estudo de compensação. Do total de inquiridos que contam com compensação flexível, 41,7% manifestam-se satisfeitos com a compensação.

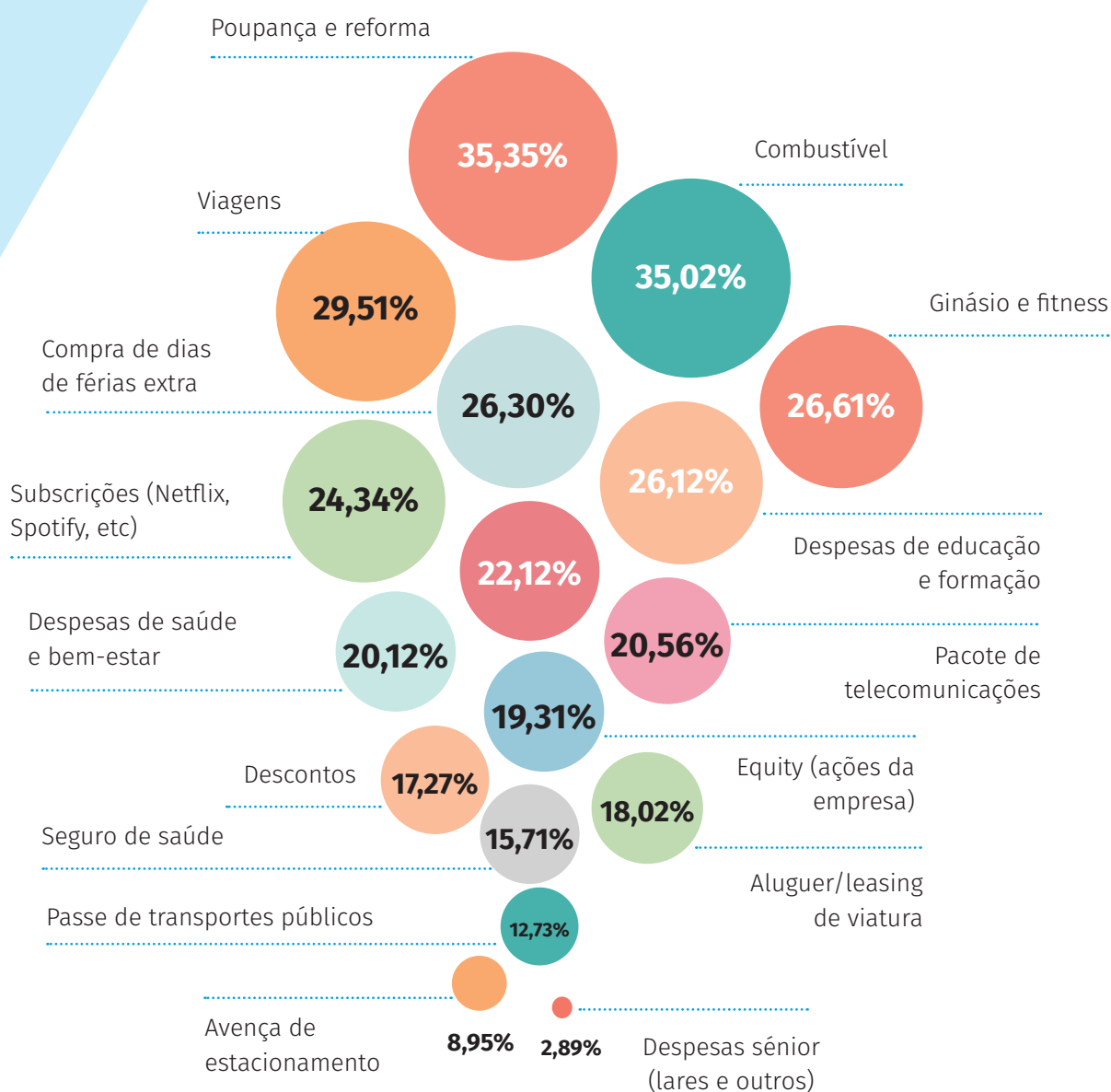
Nest estudo é também possível verificar uma clara relação entre a flexibilidade do modelo de trabalho e o acesso a uma compensação flexível: 66,5% das pessoas que trabalham em formato híbrido e 60% das que trabalham remotamente têm benefícios flexíveis, face a 46,4% das que trabalham presencialmente.

O acesso à compensação flexível varia também segundo o género: 64,7% dos homens que fazem parte da amostra têm acesso a compensação flexível face a 56,4% das mulheres. Em contrapartida, são as mulheres (72%) que consideram os benefícios mais importantes, face aos homens (64,9%). Uma das hipóteses que poderá estar subjacente a esta diferenciação prende-se com o facto de as mulheres valorizarem, por exemplo, benefícios associados à família, como é o caso dos apoios a estudo, apoios à infância e até os seguros de saúde que incluam o agregado familiar, designadamente os filhos.

O acesso a um pacote de benefícios é, também, mais frequente em empresas de maior dimensão (65% em empresas com mais de 101 colaboradores, versus 53% das pessoas que trabalham em empresas com entre 1 e 50 trabalhadores). Uma das razões para essa diferenciação poderá estar associada a uma disponibilidade financeira diferente e maior capacidade para promover parcerias.

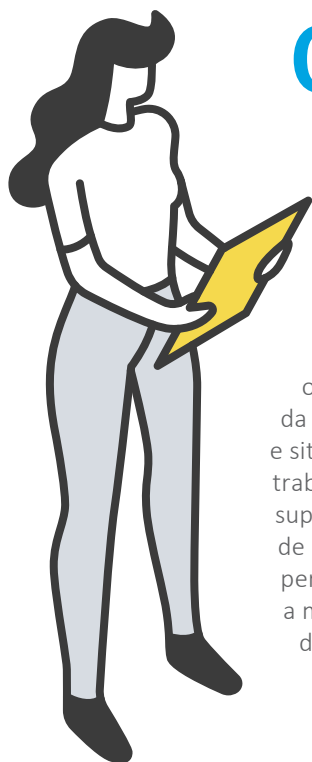
Os participantes mais jovens (18-24 anos) são aqueles que atribuem maior importância à existência de benefícios na sua compensação (76%). Sabemos que um dos fatores de atração e fidelização de profissionais desta faixa etária passa pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Assim sendo, poder escolher um horário flexível, um local de trabalho, o pagamento das mensalidade de um ginásio, podem ser fatores diferenciadores do momento da escolha da empresa para trabalharem.

A que benefícios não tem acesso, mas gostaria de ter?



Fonte: CoverFlex "O Estado da Compensação"

Importa referir que as tendências podem variar e nem todas serão aplicáveis a qualquer organização. É importante que as empresas avaliem as suas necessidades específicas e ajustem as políticas de remuneração de recompensa de acordo com sua cultura e objetivos estratégicos.



O QUE VALORIZAM OS JOVENS?

Entenda-se como jovens a nova geração que entrou/entrará no mercado de trabalho: Geração Z (nascidos de 1995-2010). De modo a compreender o que os motiva é necessário perceber quem são. Impactados por eventos da atualidade tais como acessibilidade à internet desde a nascença, pandemia e situações bélicas, tornou-se numa geração disruptiva para o mercado de trabalho e com valores totalmente distintos da geração Y. “A geração Z é super conectada, respiram tecnologia e possuem muito senso crítico, gostam de inovação e desafios.” (Silva, 2016) Outro aspeto relevante sobre a sua personalidade é o facto de faltar ambição “Esta geração Gen Z também é a mais materialista, enquanto outros (estudos) apontam que os membros desta corte são menos motivados por rendimentos financeiros do que gerações anteriores. (...) Outras pesquisas revelam que os membros da Gen demonstram grande preocupação com a segurança financeira”. Este último ponto pode ser justificado por terem passado/passam situações de incerteza, tentando buscar uma sensação de estabilidade que acreditam ser garantida através do vencimento base, relembrando, contudo, que cada jovem tem os seus valores e ambições pessoais.

A sua dedicação a uma causa (casos como a Malala Yousafzai e a Greta Thunberg) demonstram que a geração Z tem uma preocupação com os desafios que a população enfrenta, tornando-se pessoas ativas na sociedade. Podem ser ainda descritos como “naturais *multitaskers* e com a capacidade de processar grandes quantidades de informação rapidamente” (Curado, 2022). Outro aspeto a ter em conta, é que apesar de serem naturais *multitaskers*, a sua capacidade de foco é bastante reduzida, tendo o mercado de trabalho de fazer um esforço contínuo para motivar e captar a atenção destes jovens. A proatividade, espírito crítico e inovação traduzem-se nas exigências que fazem às empresas.

“À semelhança dos Millennials, valorizam os horários flexíveis e as oportunidades de aprendizagem. Devido a um crescimento rodeados de tecnologia e jogos, esta geração é motivada pela gamificação do local de trabalho, isto é, recompensas por objetivo atingido, assim como distintivos” (Rampton, 2017 citado por Curado, 2022). Sentem a necessidade de “tecnologia avançada e constantemente atualizada no local de trabalho” (Curado, 2022) visto que são nativos tecnológicos. “Valorizam uma organização socialmente responsável a nível cultural, filantrópico e ambiental” (Curado, 2022) satisfazendo a necessidade que sentem de que a sua vida seja movida por um propósito.

A flexibilidade é outro dos pilares fundamentais dos quais poucos jovens irão abdicar, tal como flexibilidade de horário (isenção de horário por exemplo), flexibilidade no que toca a métodos de trabalho, pois sendo orientados para objetivos, acreditam que o seu esforço é visto através do cumprimento dos projetos em vez do tempo que passam na organização.

Outro foco essencial é o equilíbrio da vida profissional e pessoal; a geração Z vem ensinar que uma boa gestão de tempo é crucial e que podemos ser uns excelentes profissionais, mantendo tempo para a família, amigos e tempo pessoal, fomentando a importância do autocuidado e trazendo a debate tópicos como a saúde mental.

Por fim, outro aspeto que a Gen Z valoriza numa empresa, e que tem sido suportado

pela literatura, é a existência de justiça. Como referido anteriormente, existem três tipos de justiça: distributiva, procedimental e inter-relacional. (Dias et al., 2023 citando Santos et al. 2019) afirma que se a nova geração perceber justiça na sua organização, então a satisfação com o seu trabalho aumenta, criando mais motivação. Se aliada à existência de justiça forem recompensados de forma estratégica, existirá satisfação, motivação e ainda potenciará o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, a geração Z vem transformar o mercado de trabalho, sendo “inegociável promover o desenvolvimento desses talentos no ambiente corporativo, pois eles serão os responsáveis por mover as engrenagens da organização rumo à perpetuação nos mercados em que atua, pois eles possuem “perfis motivacionais de universalismo, benevolência e realização” (Feitosa, 2021e, p. 9).”

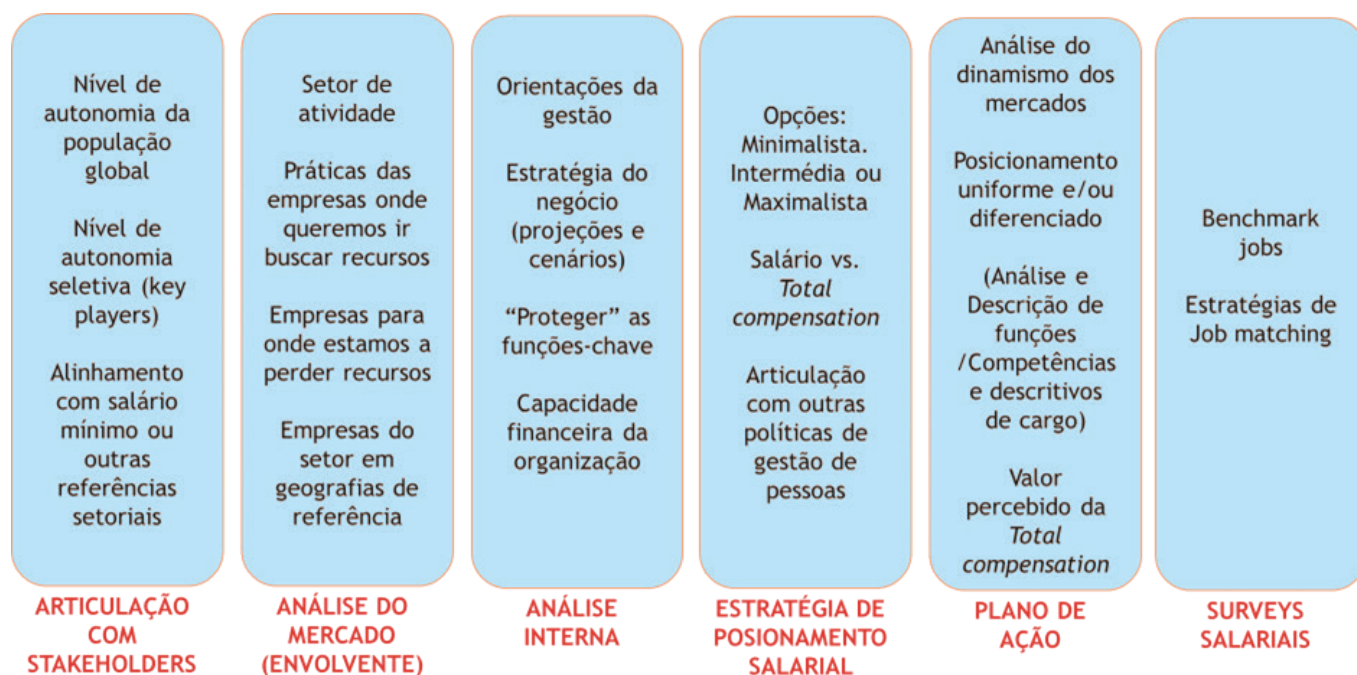
Em suma, podemos afirmar que os jovens valorizam o Work Life Balance, flexibilidade de horário, trabalho remoto e híbrido, todo o tipo de remunerações pecuniárias ganhas através do desempenho, mas também um plano de benefícios flexível, onde possam escolher aquilo que mais valorizam e que não passa, necessariamente por ser uma recompensa pecuniária. Por fim, uma cultura organizacional forte e valores que fomentem a responsabilidade social são fatores bastante valorizados por esta jovem população.

As organizações precisam de talento jovem, de criar mecanismos de atração e fidelização desta população exigente e, simultaneamente, cuidar daqueles que, com a sua experiência e know how, levam as organizações a atingir os seus objetivos estratégicos.



POSICIONAMENTO NO MERCADO SALARIAL E ARQUITETURA DO SISTEMA

Aquando da concepção ou revisão de um sistema retributivo, propõe-se uma framework de reflexão que passa pelas respostas aos campos que se apresentam, embora, e conforme o negócio, o tipo de população, a competitividade e “as regras” do setor entre outras dimensões, possam exigir outros prismas de análise.



Uma outra referência importante, e na questão da competitividade e incorporação dos Princípios da Sustentabilidade, será a NORMA SA8000, na medida em que permite uma reflexão alinhada com os princípios da Responsabilidade Corporativa e sendo a matéria das recompensas “sensível”, poderá para uma organização ser um ponto de partida.

Referências

Brunido, P., 2023, Identidade Geracional da Gen Z, Universidade Presbiteriana Mackenzie

Caetano, A. et al (2020) Psicossociologia das Organizações – Fundamentos a aplicações. Lisboa Edições Sílabo.

Câmara, P. et al (2013) Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6ªed.) Publicações Dom Quixote.

Câmara, P. (2016) Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4ªed.) Publicações D. Quixote

Cunha, M. et al (2016) – Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ªed.) Lisboa RH Editora

Curado, R., 2022, Diferenças geracionais nos fatores de motivação de trabalhadores na área da saúde, Politécnico de Santarém (Escola Superior de Gestão e Tecnologia)

Dias, J.; Santos, N. & Souza, F. (mar. 2023), A GERAÇÃO Z

COMO FATOR ESTRATÉGICO DE VANTAGEM COMPETITIVA, Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE, v.9.n.03. doi.org/10.51891/rease. v9i3.8702

- Ferreira, A. et al (2015) – GRH para Gestores. Lisboa RH editora

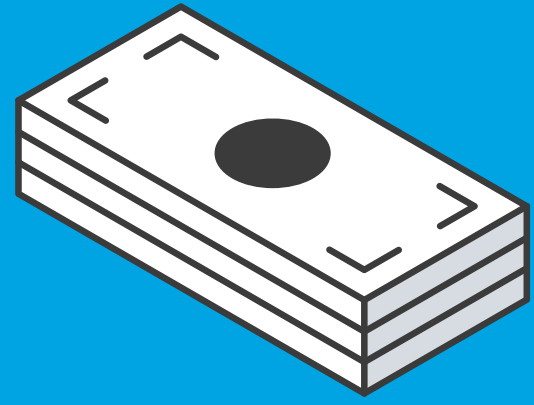
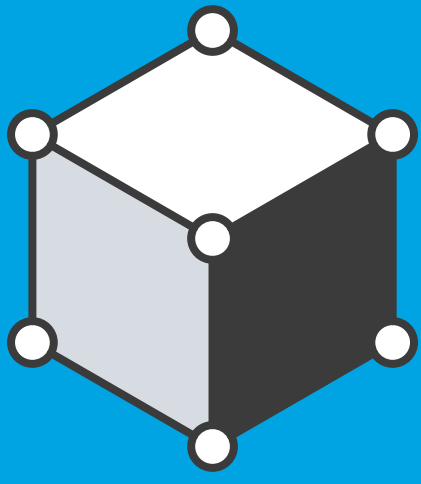
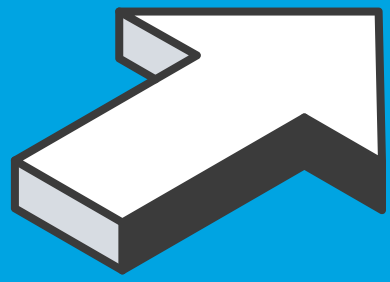
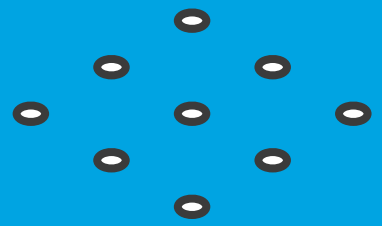
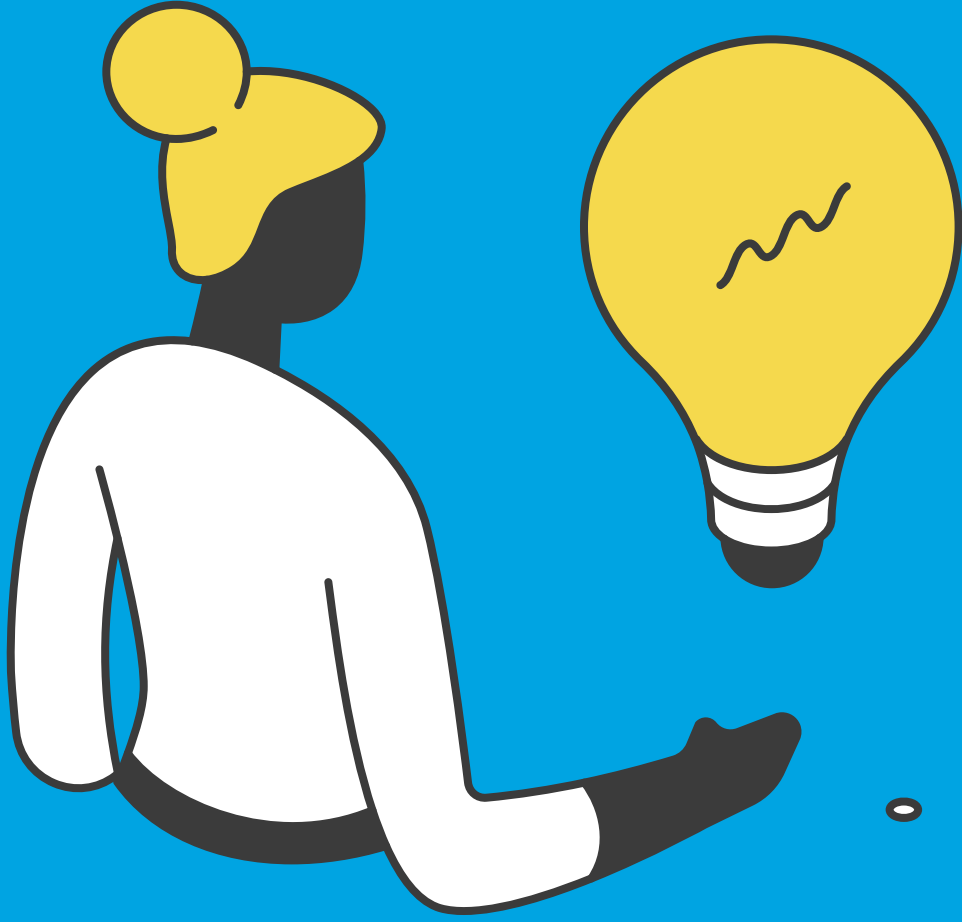
- Gagné, M. (2014) – The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press.

- Neves, J. (2000) – Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Editora RH

- Silva, A. & Silva, S., 2016, O CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, Faculdade de Pindamonhangaba

- <https://www.michaelpage.pt/estudos-de-remuneração> – Perspetivas salariais para 2023

- <https://hbr.org/2021/01/compensation-packages-that-actually-drive-performance>





vipdistrictit.com

Av. D. João II n.º 35 11.º A, 1990-083 Lisboa

800 502 308

info@vipdistrictit.com

A Vip District é uma plataforma europeia de referência em employee engagement, especializada em Recursos Humanos. Estabeleceu-se como uma solução de vanguarda para incrementar a satisfação e o empenho dos trabalhadores no local de trabalho. Mais de 3000 empresas de média e grande dimensão, em toda a Europa, confiam na plataforma, que já demonstrou a sua capacidade para reforçar as relações laborais e melhorar a produtividade.

A plataforma, baseada num modelo SaaS modular, oferece uma solução altamente customizável que se adapta às necessidades únicas de cada empresa, permitindo a criação de um portal de colaborador personalizado que integra uma vasta gama de soluções de RH, incluindo benefícios para os colaboradores, comunicação interna eficiente e programas de incentivos e reconhecimento.

Um dos pilares fundamentais da Vip District é a criação de um ambiente de trabalho que inspire e motive os colaboradores. Para tal, oferece soluções que abordam as várias dimensões do employee engagement:

- Portal do colaborador personalizável: o portal modular é altamente customizável e integra-se facilmente com intranets e serviços de terceiros. Os colaboradores podem aceder ao portal através de uma interface user friendly, seja a partir do seu PC, de dispositivos móveis ou de APP personalizada. Desta forma, têm a flexibilidade de interagir com a empresa da forma que mais lhes convém.
- Benefícios para colaboradores: os benefícios dos colaboradores desempenham um papel crucial na sua satisfação e empenho. A plataforma oferece um portal de poupança, o Vip Savings, que disponibiliza descontos em grandes marcas e bens essenciais.

- Comunicação interna eficaz: a comunicação interna é essencial para manter os colaboradores informados e entrosados. Com o Vip Connect, a facilita a comunicação, organiza eventos, concursos, fazer inquéritos, mantendo os colaboradores conectados e envolvidos com a empresa.

- Incentivos e reconhecimento individualizados: o programa Vip Incentives permite às empresas criar campanhas de incentivos adaptadas às suas estratégias. Estes prémios são geridos de forma eficiente e automática. Além disso, têm também à sua disposição o Vip Awards, um programa de reconhecimento que serve para alinhar os valores da empresa e o reconhecimento mútuo entre os colaboradores.

- Responsabilidade social das empresas e mobilidade sustentável: a Vip District preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores e com o ambiente, oferecendo soluções de Carpooling, que encoraja a partilha de automóveis entre colegas, cujo objetivo é reduzir a pegada de carbono e otimizar o espaço de estacionamento, bem como fomentar as relações interpessoais. Também contribui para a reflorestação através do programa Vip Forest, doando árvores para reflorestar áreas carenciadas.

A plataforma foi reconhecida com os prémios IMA Incentive Awards Europe 2022 como o “Melhor Parceiro Tecnológico” e por ter o “Melhor Programa de Incentivos e Reconhecimento”. Estes prémios são testemunho do seu compromisso com a excelência e a inovação no domínio dos RH.



coverflex.com

Portugal

portugal@coverflex.com

A Coverflex trabalha todos os dias para revolucionar a abordagem à compensação: não só o que se paga, mas também a forma como se paga.

Esta solução abrangente de gestão de compensação, composta por um cartão VISA

contactless e uma aplicação dedicada, integra diversos ângulos da compensação: o subsídio de alimentação, através da utilização de um cartão VISA que permite

pagamentos offline e online; mais de 10 benefícios flexíveis para vários contextos e necessidades como, por exemplo, o pagamento de despesas escolares, despesas

de saúde, PPRs, entre outros; a gestão de seguros como saúde e vida, com a possibilidade de inclusão do agregado familiar ou aumento das coberturas; os

orçamentos ou budgets que a empresa decida oferecer como parte do pacote de compensação dos seus colaboradores, e ainda o acesso a uma rede de descontos exclusiva.

Tudo isso é oferecido numa só plataforma, possibilitando uma gestão fácil e totalmente digital da compensação dos colaboradores.

Para as empresas, esta plataforma permite centralizar a compensação e simplifica toda a carga administrativa que incide sobre as equipas de RH e financeiras.

Permite também que cada colaborador escolha como quer ser compensado, aumentando assim a satisfação e a capacidade de retenção de talento das empresas.

Para os colaboradores, oferece a oportunidade de usufruir de um pacote de compensação flexível e personalizado, adaptável a cada pessoa, tudo

reunido num produto de fácil utilização, 100% digital. Escolhendo assim, como querem ser compensados, conforme o seu contexto, otimizando a sua compensação.

Desde a sua fundação em 2019, a missão da Coverflex permanece inalterada: melhorar a compensação para quem a atribui e a recebe. E, atualmente, a startup destaca-se no mercado português, contando com presença em mais de 5.000 empresas e mais de 100.000 colaboradores na sua plataforma.

Com um compromisso notável na sua própria cultura, a Coverflex recebeu o título de melhor empresa para trabalhar em Portugal na categoria de 50 a 100 colaboradores em 2023. Além disso, foi reconhecida como um dos Melhores Lugares Para Trabalhar na Europa pela Great Place To Work, e conquistou a

certificação de BCorp, integrando uma prestigiosa comunidade de empresas, liderando um movimento global em prol de uma economia inclusiva, equitativa e regenerativa.

O projeto de Guias práticos: uma parceria entre o IIRH e a Universidade Europeia



Caro leitor,

A Universidade Europeia tem como missão desenvolver profissionais globais que saibam responder aos desafios do mercado de trabalho e proporcionar uma aprendizagem baseada na investigação científica. Conta com uma forte aposta na internacionalização e recorre atualmente a um modelo de ensino inovador, o Experiential Learning Hyflex, que assenta numa forte componente tecnológica, alia as aulas presenciais, personalizadas e de base experiencial, com as aulas à distância e a digitalização dos conteúdos, garantindo aos estudantes uma experiência de ensino imersiva e o acesso permanente à informação a partir de qualquer lugar.

Neste contexto, a parceria com a RHmagazine que envolveu os estudantes da Universidade Europeia, faz todo o sentido. Os estudantes realizaram um trabalho metódico de entrevistas, a empresas e profissionais da área dos Recursos Humanos, que lhes proporcionou uma visão aplicada dos conhecimentos que têm vindo a adquirir no seu curso.

A relevância desta parceria materializa-se na concretização dos pilares da Universidade Europeia, nomeadamente, a relação com o mercado de trabalho que é, em si, diferenciadora e imersiva.

Os estudantes têm a possibilidade de adquirir conhecimentos e de mostrarem as suas competências, ao mesmo tempo que criam uma ligação com o mundo real dos Recursos Humanos e se posicionam face à comunidade de profissionais da área.

Autoras



Graça Rebocho

Docente da Universidade Europeia



Maria Carolina Cucu

Universidade Europeia



Isabel Moço

Teaching Assistant
Universidade Europeia



Universidade Europeia



Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas é sempre levar informação útil e de qualidade para os profissionais do setor.

Para além desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e nesta altura tão complicada para os estudantes decidimos estabelecer uma parceria com a Universidade Europeia para articular o mercado e a Academia.

Avançamos com um projeto de elaboração de Guias Práticos que sejam uma referência, um suporte para profissionais e um registo de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para a sua concretização lançamos á Universidade Europeia o desafio de, conjuntamente, organizar esses referenciais.

Numa ótica de Responsabilidade Social, esta parceria resultará na edição de Guias Práticos e procura a concretização de vários objetivos entre os quais, estimular a circulação do conhecimento entre a Academia e a comunidade RH, oferecer aos estudantes a possibilidade de trabalhar num projeto que sirva os seus propósitos académicos e profissionais e por fim de juntar em contexto de trabalho atuais e futuros profissionais de RH.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado.

Cumprimentos,



Cristina Martins de Barros

Founder e Diretora da RHmagazine
IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

O IIRH – INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS É UM GRUPO DE COMUNICAÇÃO e de imprensa dedicado à produção de informação especializada para profissionais de recursos humanos que nasceu da vontade de alargar a oferta de informação existente sobre e para os profissionais de recursos humanos.

Com base na RHmagazine, publicação de referência do setor com 29 anos de existência, o IIRH cresceu rapidamente com novos produtos e soluções.

O IIRH coloca à disposição dos seus clientes toda a sua experiência em soluções de comunicação, oferecendo uma oferta única de serviços e produtos que cobre todas as áreas chave da divulgação, desde o contacto one-to-one (Eventos), até aos meios online (Portal e Newsletters) e offline (Publicações).

www.iirh.pt

