



Conferência

“Boas Práticas Remuneratórias dos Órgãos Societários”

Política de Remunerações

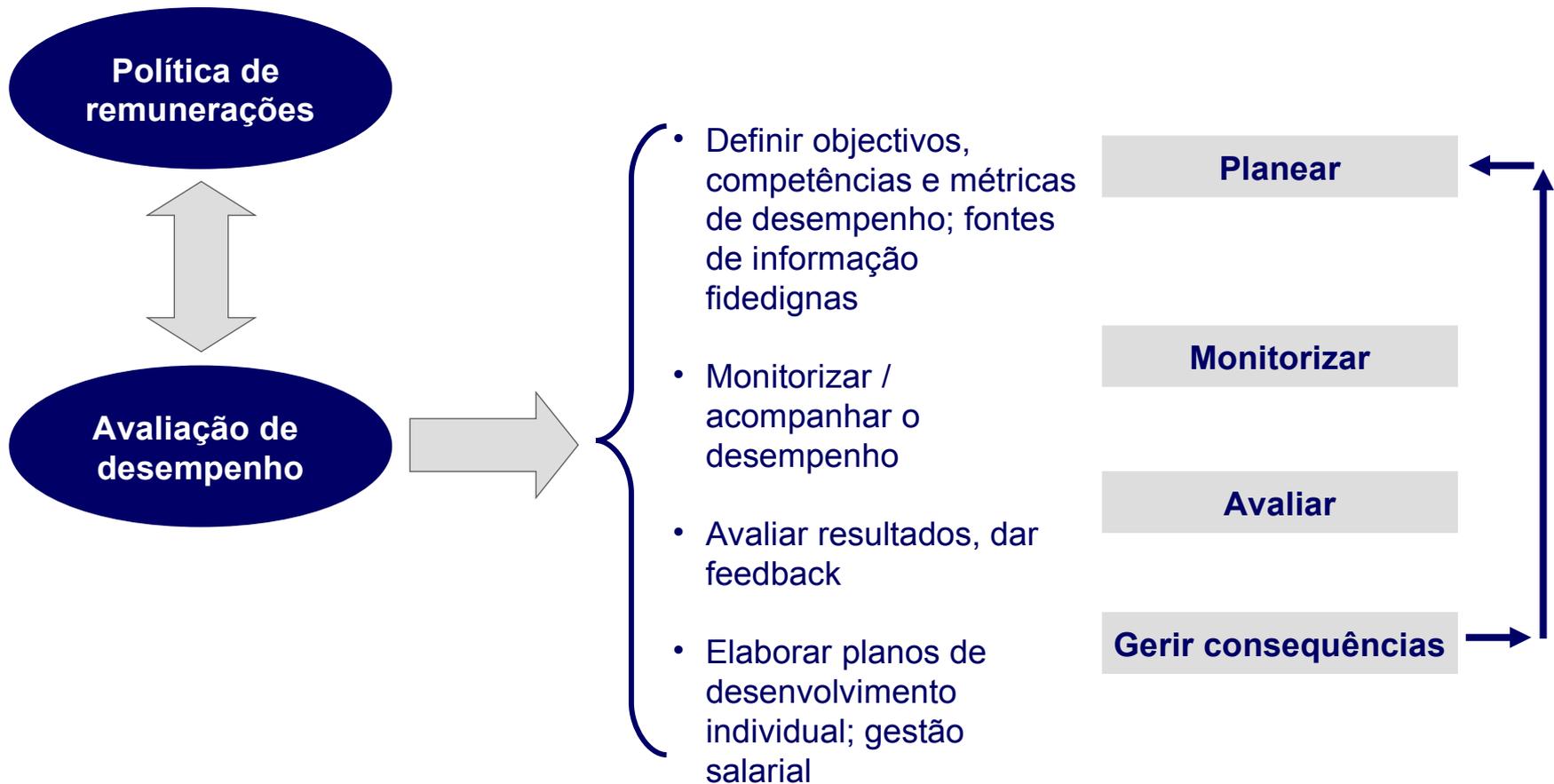
Agenda

- **Objectivos, princípios base**
- **Avaliação de desempenho**
- **Componentes de remuneração**
- **“Some thoughts”**
- **Administradores Não Executivos**

Objectivos, princípios base

- **Recompensar**
- **Atrair, motivar e reter talento**
- **Garantir consistência**
- **Alinhar com estratégia**
- **Alinhar com sistema de avaliação de desempenho**

Política de Remunerações e Avaliação de Desempenho



Componentes de remuneração

- **Salário base**
- **Incentivo anual (bónus)**
- **Incentivos de longo prazo (LTIPs)**
- **Outros benefícios**

Salário base

- **Competitividade do mercado**
- **Dimensão do negócio**
- **Âmbito e complexidade da função**
- **Competências requeridas**
- ***Benchmarks***

Incentivo Anual (Bónus)

- **Foco: Desempenho**
- **Métricas: Quantitativas e qualitativas**
- **Factores de ponderação**
- **Exemplos**
- **Tendências recentes**

Incentivos de Longo Prazo (LTIPs)

- **Foco: Sustentabilidade do negócio**
Alinhamento com os accionistas
- **Reter talento**
- **Estimular a criação de valor**
- **Exemplos**
- **Tendências recentes**

“Some Thoughts” (1) *

- **Pressões e escrutínio vão continuar**
- **Premiar esforço e / ou desempenho?**
- **Incentivos anuais (bónus): facilidade de manipulação...**
- **Fuga de talentos?**

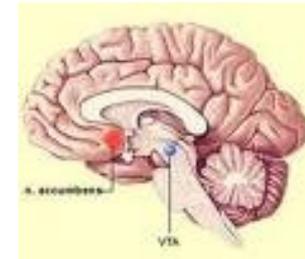
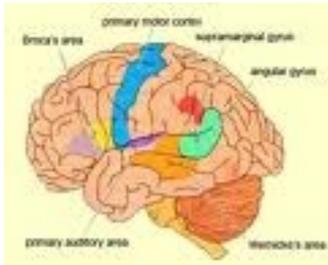
* Com base em encontros e contactos internacionais da EZI, com Presidentes, C Level Executives e Membros de vários Comités

... “Some Thoughts” (2)

- **Gap de remunerações entre “shop floor” e “executive level” tem vindo a aumentar**
- **Comissões de Remunerações mais próximas do negócio**
- **Incentivos quantitativos: *drivers* de excelência de performance?**
- **Níveis de remuneração substancialmente diferentes entre sectores de actividade (música, educação, saúde, etc.)**
- **Sistemas de remuneração vs. motivações internas**

... “Some Thoughts” (3)

Contributo da Neurociência



Superior temporal sulcus

Centros “altruístas” do cérebro

- Sentido de missão cumprida
- Feedback sobre qualidade do trabalho
- Âmbito e natureza do trabalho
- Sentido de responsabilidade
- Oportunidade de crescimento e de aprendizagem

Motivações internas

Nucleus Accumbens

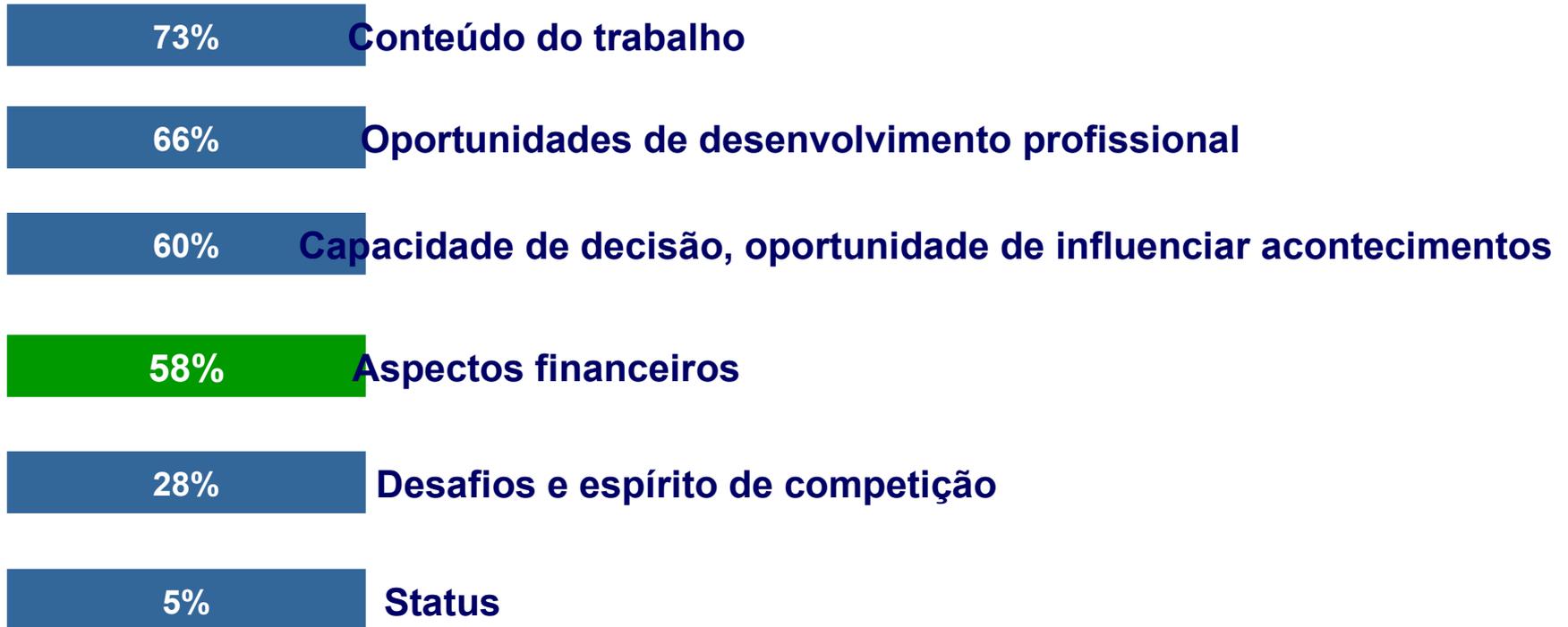
Centro do “prazer” do cérebro

- Recompensa
- Política de benefícios
- Status
- Riso
- Agressividade
- Medo

Motivações externas

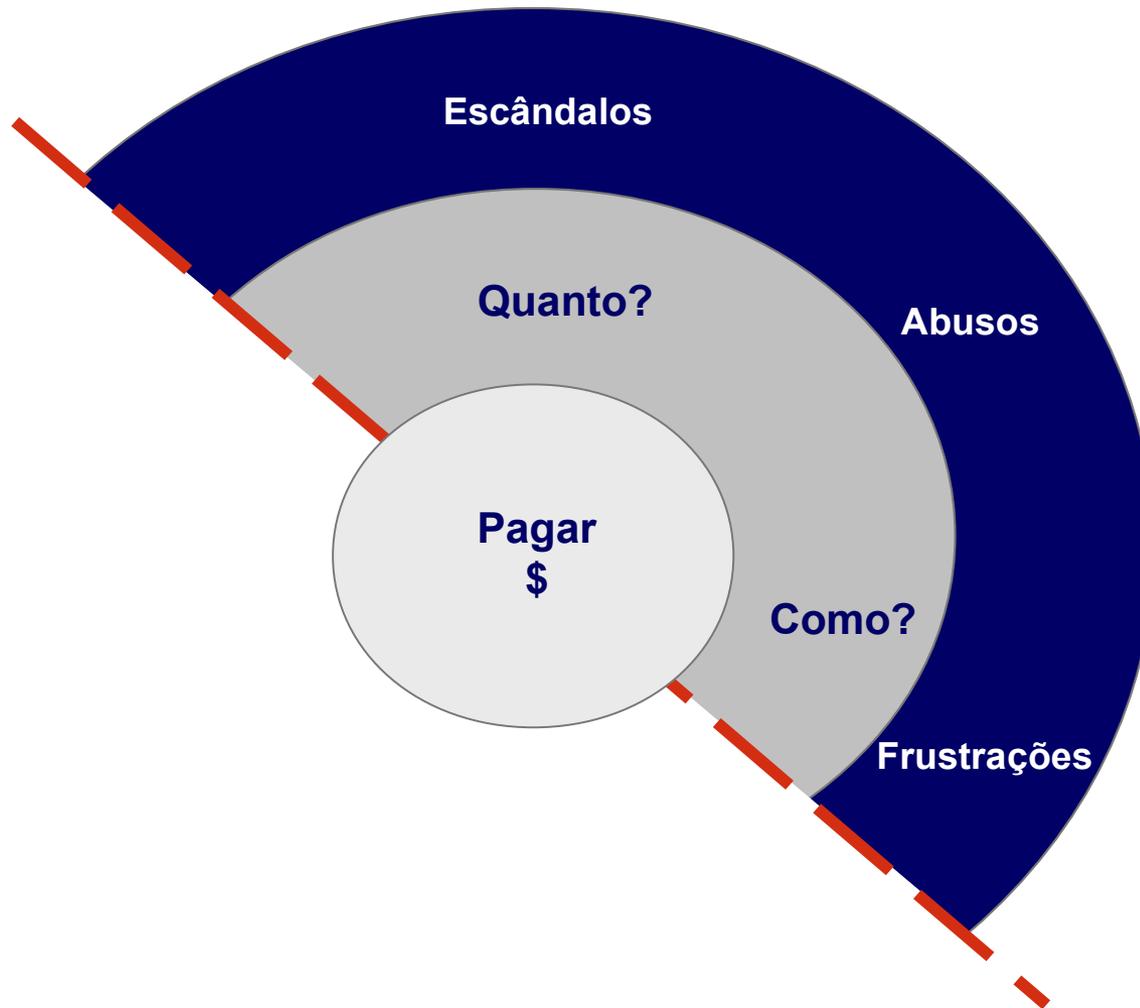
... “Some Thoughts” (4)

Quais os aspectos a que dá maior importância no trabalho?



Fonte: Egon Zehnder International Executive Panel Survey, June 2009, (1003 executivos)

... “Some Thoughts” (5)



... "Some Thoughts"(5)



Administradores Não Executivos

Requisitos NED

- **Valor acrescentado / competências específicas**
- **Experiência / senioridade**
- **Independência / *sounding board***
- **Compromisso / tempo despendido**
- **Envolvimento em Comités**

Administradores Não Executivos

Formas de compensação

- *Retainer (Board)*
- *Meeting fee*
- *Retainer (Comité)*
- *Cash vs equity*

Sistemas de avaliação

- **Descrição de funções**
- **Avaliação de desempenho**
- **“Board / Committee reviews”**



Instituto Português de
Corporate Governance

Conferência

“Boas Práticas Remuneratórias dos Órgãos Societários”

Política de Remunerações