



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Gestão de Recursos Humanos: Recompensas para funções de Gestão e Apoio Operacional numa clínica privada em Angola

Bárbara Nicoleta Teixeira Mesquita Batalha

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor
Associado com agregação
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Gestão de Recursos Humanos: Recompensas para funções de Gestão e Apoio Operacional numa clínica privada em Angola

Bárbara Nicoleta Teixeira Mesquita Batalha

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor
Associado com agregação
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de expressar a minha profunda gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Henrique Duarte, pela sua disponibilidade e profissionalismo. A sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho, em que com a sua vasta experiência me conduziu à crítica, questionando as minhas intenções iniciais, levou-me à descoberta da intervenção que realmente serve as necessidades da organização e das pessoas que nela trabalham.

Ao Emanuel, o pilar da minha estabilidade emocional, pela compreensão e apoio em todos os momentos de ausência e distância, por priorizar o meu desenvolvimento em detrimento de outros projetos pessoais e familiares.

À minha mãe, que mesmo fragilizada, se preocupou sempre com o meu sucesso neste projeto.

Ao Hélio, pelo seu apoio e amizade, imprescindíveis.

Por fim, gostaria de agradecer à Dr.^a Conceição Pitra, dentro da minha organização, a primeira pessoa a incentivar-me a avançar para o mestrado. Ao longo de todo o processo, foi a principal fonte motivação para enfrentar e ultrapassar as pressões dentro do meu ambiente laboral.

A todos, o meu mais sincero agradecimento.

Resumo

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no sector da saúde, como noutros, é um fator de vantagem competitiva, uma vez que as práticas certas de gestão de recursos humanos (GRH), devidamente implementadas criam capacidade à organização, através de uma qualidade superior dos cuidados prestados aos utentes.

A estrutura de recompensas das organizações e a estratégia na base da mesma têm impacto na motivação e *engagement* das pessoas e consequentemente nos resultados organizacionais.

Este projeto surge com o objetivo de rever a estrutura de recompensas dos grupos funcionais não técnicos de uma clínica privada em Angola, de forma a desenhar uma solução para esta prática, tornando-a mais motivadora e capaz de conduzir este grupo a melhores desempenhos, através de um sistema de incentivos. Para o efeito foi conduzida uma análise qualitativa das práticas de GRH, perceções das pessoas em relação às mesmas e seu alinhamento estratégico.

Com base nos resultados obtidos, foi elaborada uma proposta de intervenção que irá tornar o atual sistema de recompensas mais eficaz e simultaneamente promover a melhoria do clima organizacional.

Palavras-chave

Recompensas; Compensações; *Pay-Mix*; Incentivos; Remuneração por Desempenho; Transparência; Comunicação

Classificação JEL: E24; J33

Abstract

Strategic Human Resource Management in the healthcare sector, as in others, is a factor of competitive advantage since the right human resource management (HRM) practices, when properly implemented, create organizational capacity through superior quality of care provided to patients.

The reward structure of organizations and the underlying strategy have an impact on people's motivation and engagement and, consequently, on organizational results.

This project aims to review the reward structure of the non-technical functional groups of a private clinic in Angola to design a solution for this practice, making it more motivating and capable of leading people to better performance through an incentive system. To this end, a qualitative analysis of HRM practices, workers' perceptions regarding them, and their strategic alignment was conducted.

Based on the results obtained, an intervention proposal was developed to make the current reward system more effective while simultaneously promoting the improvement of the organizational climate.

Keywords

Rewards; Compensation; Pay-Mix; Incentives; Pay-for-Performance; Transparency; Communication

JEL Classification: E24; J33

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Compensações e Benefícios no Contexto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	3
2.2. Gestão de Recompensas	4
2.2.1. Sistemas de Recompensas.....	4
2.2.2. Pressupostos de um Sistema de Recompensas Eficaz	10
2.2.3. Transparência e comunicação	13
2.2.4. Gestão de Recompensas no Contexto da Saúde.....	14
2.3. Avaliação de Desempenho.....	15
3. QUADRO CONCEPTUAL	17
4. METODOLOGIA	21
5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	23
5.1. Estratégia e Cultura Organizacional.....	23
5.2. Capacidade Instalada.....	25
6. DIAGNÓSTICO.....	27
6.1. Contexto e desafios	27
6.2. Estratégia e Práticas de GRH	28
6.3. Comunicação	32
6.4. Clima Organizacional.....	33
7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	35
7.1. Plano de Comunicação para Política de Remunerações da Clínica XP	35
7.1.1. Pré-implementação.....	36
7.1.2. Fase de Implementação	37
7.1.3. Fase de Monitorização e Controlo.....	37
7.1.4. Orçamentação	38
7.1.5. Riscos e medidas mitigadoras.....	40
8. CONCLUSÕES.....	41
9. BIBLIOGRAFIA	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Exemplos de Remunerações Variáveis	7
Tabela 2 – Categorias de métricas para medição do desempenho.....	8
Tabela 3 – Métodos e Instrumentos para Avaliação de Desempenho.....	16
Tabela 4 – Objetivos Estratégicos da Clínica XP	24
Tabela 5 – KPIs para Monitorização do Projeto.....	38
Tabela 6 – Orçamento para o Plano de Comunicação.....	39
Tabela 7 – Riscos e Medidas Mitigadoras.....	40

Índice de Figuras

Figura 1 – Possibilidade de estratégias de <i>pay-mix</i>	9
Figura 2 – Integração das Práticas de GRH.....	11
Figura 3 – Equilíbrio esperado entre Inputs e Outputs dos profissionais.....	12
Figura 4 – Perspetiva Estratégica dos Sistemas de Recompensas.....	17
Figura 5 – Representação gráfica da representatividade numérica dos profissionais não técnicos.....	23
Figura 6 – Fases do Projeto “Remuneração a olho nu”	36

1. INTRODUÇÃO

A CLÍNICA XP compõe uma rede de unidades privadas de saúde distribuídas pelo território angolano, desde os anos 90. Como qualquer organização de saúde tem na sua estrutura funcional médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica e outros profissionais com funções de gestão, de suporte e de apoio operacional.

Desde sempre, a CLÍNICA XP definiu uma estratégia de recompensas cujo *pay mix* assenta num salário base abaixo do ponto médio do total das compensações diretas e numa componente variável bastante significativa. Para os profissionais de saúde (médicos, enfermeiros e técnicos) esta componente variável é facilmente mensurável pois está diretamente relacionada com a produção dos cuidados de saúde (*fee-for-service*), porém para os outros grupos profissionais não técnicos a componente variável não tem na sua base uma política consistente e transparente.

Se para uns isto pode funcionar como forma de incentivar a produção e resultados individuais, para outros acaba por ser visto como um grande fator de iniquidade dentro da empresa, podendo gerar sentimentos de incerteza e falta de compromisso, uma vez que a possibilidade de recompensa face a um desempenho melhor e a um serviço de qualidade, não existe. A verdade é que neste momento, a CLÍNICA XP não é capaz diferenciar os profissionais (não técnicos de saúde) que têm um desempenho melhor, daqueles que pouco contribuem para os resultados positivos da organização. Os prémios que deveriam compor o variável da remuneração e funcionar como incentivo, estão fixos para uns e não existem para outros, sem que a razão para tal seja clara para todos.

Num momento mais precoce da existência da CLÍNICA XP, em que os profissionais não técnicos eram num número muito inferior e em que o seu contributo tinha pouca influência nos resultados da instituição, o impacto deste desajuste na forma de compensar os técnicos de saúde e as outras funções era pouco perceptível. Atualmente, a CLÍNICA XP conta com profissionais bastante diferenciados do ponto de vista das competências em funções de gestão, de relação com os clientes e noutras com forte impacto no serviço prestado e na imagem da instituição, além dos prestadores de cuidados propriamente ditos.

A partir do momento em que a CLÍNICA XP define que todos recebem em função do seu desempenho, deve arranjar estratégias para o cumprir evitando sentimentos de iniquidade, pois, os custos associados aos sentimentos de injustiça e discriminação tendem a ser maiores do que aqueles que decorrem da ausência de incentivos ao bom desempenho (Larkin et al., 2012).

A *performance* das organizações é fruto do desempenho individual de cada colaborador e também de esforços de colaboração entre todos (Roos et al., 2021) e na CLÍNICA XP o sentimento parece ser o de que a gerência valoriza mais os resultados das funções *core*.

Nos últimos 10 anos, a Clínica XP tem vindo a perder clientes para a concorrência, que se vem afirmando por cuidados e serviços mais humanizados. As reclamações dos clientes são prova de que o serviço da Clínica XP deixa a desejar. Simultaneamente, desde 2022, a organização enfrenta os maiores números de licenças sem remuneração, absentismo, acidentes de trabalho e *turnover*, de sempre.

Assim, parece prioritário, conseguir-se uma estrutura remunerativa mais atrativa para os profissionais não técnicos de saúde, com impacto na motivação e desempenho, que garanta equidade e perceção de justiça entre os diferentes grupos funcionais e simultaneamente garanta a *performance* da CLÍNICA XP, cuja administração receia qualquer revisão a este nível, por considerar que os impactos financeiros poderão ser negativos. A remuneração variável, dentro de todas componentes do sistema de recompensas, tem como finalidades possibilitar ganhos adicionais na remuneração, com base nos resultados individuais e/ou de equipa, e simultaneamente funcionar como um veículo de comunicação da estratégia do negócio (Greene, 2018), ou seja, ideal nesta situação em que se pode conseguir atender às necessidades manifestadas por este grupo e potenciar os objetivos da organização com baixo risco financeiro.

Este trabalho contempla uma análise da situação atual da organização em relação às práticas de GRH, aprofundando o sistema de compensações e benefícios, com o objetivo de propor uma política de remuneração variável para os grupos profissionais de gestão, suporte e apoio operacional, isto é, não técnicos de saúde.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Compensações e Benefícios no Contexto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem ganho uma relevância proeminente no contexto da gestão das organizações desde meados dos anos 80 (Boxall e Purcell, 2000). Os Recursos Humanos nos dias de hoje são vistos como um fator de vantagem competitiva para as organizações.

No setor da saúde, a gestão estratégica de recursos humanos toma outra dimensão, uma vez que a qualidade dos cuidados prestados aos utentes, está diretamente relacionada com as práticas de GRH, que devem garantir o equilíbrio entre a força de trabalho e as suas habilidades para desenvolver as atividades de forma eficaz e eficiente (Kabene et al., 2006). As compensações e os benefícios são instrumentos do sistema de recompensas que podem ser tangíveis ou intangíveis (Câmara, 2016). No âmbito da gestão estratégica a diversidade de formas de remuneração pode influenciar significativamente os resultados das empresas (Gomez e Welbourne, 1988).

É sabido que a forma como as empresas recompensam, isto é, a estrutura remunerativa, os tipos de remuneração que compõe o *pay mix*, bem como a filosofia por trás da sua atribuição, acabam por influenciar os comportamentos e a motivação das pessoas. (Duarte, 2015)

É possível optar por remunerações fixas acima ou abaixo do mercado, atribuindo um peso maior ou menor aos incentivos, sendo que outras implicações como a estrutura de custos fixos, a necessidade de sistemas de avaliação de desempenho e definição de critérios de atribuição de incentivos terão de ser equacionadas (Greene, 2018).

As empresas adotam modelos de compensação no sentido de conseguirem o alinhamento entre a sua estratégia e as competências das pessoas. Os modelos de sucesso tendem a ser transparentes, consistentes e estão na base da perceção de justiça (Emery e Gregory, 2006).

Por sua vez, as pessoas também têm diferentes perspetivas daquilo que é a sua compensação. Podem considerar que é um direito garantido pelo facto de trabalharem na organização, que é uma moeda de troca pelas competências que empregam na sua atividade, ou ainda, que é uma recompensa por um trabalho bem feito (Milkovich, 2014).

Tal como qualquer outra prática, para chegarmos ao modelo ideal para a organização, temos de analisar cuidadosamente as melhores práticas na Gestão de Compensações e Benefícios. Para que o dinheiro funcione efetivamente como uma fonte de motivação, é

necessário levar em conta aspectos como os intervalos geracionais dos indivíduos (pois nas diferentes fases da vida existem necessidades diferentes) havendo uma valorização diferente o peso das recompensas intrínsecas e extrínsecas (Morrell e Abston, 2018), deve estar associado ao desempenho (Teixeira, 2022) bem como incorporar outras contingências aplicáveis. Apesar de as empresas terem um poder maior de negociação, os gestores devem considerar e identificar como satisfazer as necessidades essenciais dos colaboradores cujas competências são essenciais para a organização (Boxall, 1998), principalmente em mercados muito competitivos (Boxall e Purcell, 2000) e encontrar a combinação perfeita entre as diferentes recompensas para atrair, reter e motivar (Morrell e Abston, 2018) talento.

2.2. Gestão de Recompensas

A implementação de sistemas de recompensas eficazes e adequados desempenha um papel crucial na capacidade das empresas em atrair, reter e motivar profissionais essenciais para o seu sucesso contínuo, cultivando um ambiente onde os profissionais são incentivados a contribuir significativamente para o alcance dos objetivos da empresa (Greene, 2018).

2.2.1. Sistemas de Recompensas

Os sistemas de recompensas são conjuntos coordenados de ferramentas, tanto tangíveis quanto intangíveis, alinhadas com a estratégia organizacional. Estas ferramentas representam a contrapartida pela contribuição dos profissionais para os resultados do negócio por meio de seu desempenho. Têm como principal objetivo fortalecer a motivação e produtividade dos colaboradores (Câmara, 2016).

Estes sistemas contemplam as compensações diretas (remunerações), as compensações indiretas (benefícios), as oportunidades de carreira e de desenvolvimento e, também, o ambiente de trabalho em si (Greene, 2018), como as boas relações dentro da organização, o acesso e possibilidade de participar na tomada de decisão, os desafios e senso de conquista, entre outros (Jiang et al., 2009).

As compensações diretas, habitualmente, correspondem a uma das fatias de custos operacionais mais representativas das organizações e a mais valorizada pelos colaboradores. Ao definir-se a estratégia destas compensações, deve ter-se em conta o ambiente externo, cultura, estrutura e estratégia organizacional, devendo estar integrada na estratégia de RH (Greene, 2018).

Nos dias de hoje, já não faz sentido planear um sistema de recompensas focado apenas em compensações diretas, pelo que as organizações devem garantir outros benefícios não financeiros que sejam atrativos e motivadores (Jiang et al., 2009).

2.2.1.1. REMUNERAÇÃO FIXA

Compõe-se pelo salário base e por outras rubricas periódicas, relacionadas com a função desempenhada (Câmara, 2016) e reflete o valor que a instituição atribui à função e competências requeridas para esta (Milkovich, 2014).

Habitualmente, a remuneração fixa corresponde à componente mais significativa das compensações, podendo ser diferente em situações de executivos de topo ou comerciais que ganham à comissão pelas vendas (Greene, 2018).

Para definição da estratégia de remuneração fixa, as empresas tendem a suportar-se na senioridade, em acontecimentos passados, como as condições de mercado, importância da função para a empresa, desempenho passado do profissional, constrangimentos hierárquicos, perfil de competências, etc. (Martocchio, 2011).

- Pagamento por senioridade: a política salarial é estabelecida partindo do princípio de que, ao longo do tempo, os profissionais tornam-se mais competentes, mais experientes e capazes de produzir melhores resultados. Assim, os aumentos salariais estão indexados ao tempo na organização. As principais vantagens desta política prendem-se com o facto de estarem presentes as perceções de justiça tanto para os trabalhadores, como para os empregadores e com o facto de ser fácil de gerir e implementar. Em oposição, temos como principal desvantagem o facto de não promover melhores desempenhos, nem estimular o desenvolvimento de competências (Martocchio, 2011).
- Pagamento por mérito: neste tipo de políticas é estabelecido que a remuneração dos profissionais é, em parte ou na totalidade, atribuída e revista em função do seu desempenho (Martocchio, 2011). Ou seja, o indivíduo recebe um incremento salarial permanente em função do seu desempenho (Heneman e Werner, 2005). Este tipo de programa é maioritariamente empregue em empresas do setor privado com fins lucrativos. A eficácia destes sistemas, que recompensam maioritariamente o esforço individual, está dependente do conhecimento que os profissionais têm de ter daquilo que a organização espera dos mesmos, em termos de produtividade e qualidade, assim como da perceção por parte destes da relação existente entre aumentos salariais e desempenho. Acrescendo a estas condicionantes, a organização tem de garantir que cumpre com os aumentos e, para tal, tem de estar financeiramente preparada (Martocchio, 2011).

É importante reforçar que as revisões salariais por mérito ou por senioridade não pretendem dar resposta aos aumentos do custo de vida e inflação.

- Pagamento por competências ou cargos: a maioria das organizações (Angola não é exceção) acaba por definir o salário base em função da função ou cargo a desempenhar. É uma política alicerçada por uma avaliação e análise dos cargos e funções, no que toca à sua complexidade, nível de responsabilidade e das competências exigidas para os mesmos, para que se estabeleça a remuneração base (Câmara, 2016).

Em Maio de 2022, por decreto presidencial (DP nº 96/22) foi estabelecida a obrigatoriedade de as entidades empregadoras em Angola elaborarem e empregarem o Qualificador Ocupacional, que *“é um instrumento de gestão interna do capital humano obrigatório que (...) determina (...) as competências e qualificações necessárias para cada carreira e o salário dos trabalhadores.”*

Este método tem como principais vantagens a equidade (interna e externa), a facilidade de se perceber a lógica ou filosofia da política salarial, bem como proporcionar uma cultura orientada para o desenvolvimento profissional e pessoal (Câmara, 2016).

2.2.1.2. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável faz parte das compensações diretas, que não integra a remuneração base, podendo variar ao longo do tempo (Greene, 2018). Engloba diferentes tipos de compensação como bónus, comissões sobre as vendas e participação nos lucros (Kuhn e Yockey, 2003), que não são garantidos a priori e dependem dos resultados atingidos (Câmara, 2016). É uma forma de recompensar os profissionais por atingirem, parcial ou totalmente, determinado padrão ou objetivos, já previamente definidos (Martocchio, 2011) e assenta no princípio de que pessoas diferentes a desempenhar a mesma função têm resultados diferentes, trazendo valor à organização também de forma diferente, pelo que devem ser recompensadas de forma diferente (Milkovich, 2014), daí que muitos autores chamem a esta forma de remunerar *pay-for-performance*.

Esta componente da remuneração, concorre para a flexibilidade da curva de custos, uma vez que acompanha o ciclo do negócio, reduzindo o impacto das remunerações nos custos operacionais em momentos de crise (Câmara, 2016). Por outro lado, há evidências de que planos de incentivo bem desenhados, podem gerar um retorno quatro vezes superior ao que a organização investe, sendo que no geral, independentemente de serem bem desenhados ou não, garantem um retorno do dobro daquilo que foi investido (Martocchio, 2011).

Outro dos resultados do *pay-for-performance* é a sua potencial contribuição para a seleção dos melhores profissionais, atraindo e retendo profissionais de elevado desempenho, através de compensações mais elevadas. Simultaneamente, promove a saída dos profissionais cuja produtividade é baixa, pois têm recompensas mais baixas (Aral et al., 2012)

A remuneração variável, devidamente planificada, é um dos fortes vetores de comunicação na medida em que sinaliza o que é importante para a organização; permite que as pessoas saibam se estão no bom caminho ou se devem melhorar; e a partir do momento em que as pessoas são elegíveis para este tipo de remuneração, elas sentem que o que fazem contribui para os ganhos da organização e que por isso serão reconhecidas ou recompensadas (Greene, 2018).

Periodicidade

Podendo assumir um perfil de curto prazo (diário, semanal ou mensal) ou longo prazo (anual ou plurianual), e ser atribuídas individual ou coletivamente, os planos de remuneração variável ou de incentivo obedecem a cálculos ou resultados mais ou menos espaçados no tempo.

Tabela 1 – Exemplos de Remunerações Variáveis
Adaptado de Duarte, H. (2015)

	Remuneração Variável Individual	Remuneração Variável Coletiva
Remuneração Variável Curto-Prazo	Prêmios de Produtividade Prémio por objetivos Comissões de venda	Prêmios por objetivos de grupo Prêmios de qualidade Prêmios por projeto
Remuneração Variável Longo-Prazo	Planos de Desenvolvimento	Distribuição de lucros Atribuição ou compra privilegiada de ações

Individual ou coletiva

Os planos de incentivos individuais, como o próprio termo indica, recompensam individualmente os profissionais por aquilo que produzem, vendem ou atingem. Têm como vantagem a distribuição equitativa dentro da organização (Martocchio, 2011), mas podem promover a competitividade interna, desincentivando os esforços de colaboração (Rego et al., 2015).

Neste tipo de planos de incentivo (quer sejam à peça ou pelas comissões), as organizações devem ter estratégias de controlo de qualidade do serviço ou do produto e assegurar que dispõe de ferramentas precisas de medição dos resultados, assim como os profissionais também devem conseguir ter controlo sobre os resultados. Habitualmente, há uma base fixa na remuneração e um limite a partir do qual o incentivo é pago. Em algumas

situações a taxa de incentivos aumenta à medida que a produção também aumenta (Greene, 2018).

Já os planos de incentivos coletivos promovem a colaboração, o trabalho de equipa, funcionando bem em situações de interdependência de funções como em ambientes de fornecimento de serviços. Nestes casos os ganhos com o aumento da qualidade do serviço, redução de custos ou com aumentos de produtividade, são partilhados por todos da equipa. (Martocchio, 2011).

Há diversas formas de definir os programas de recompensas para equipas e em função do tipo de equipa envolvida. Para equipas de trabalho (processo habitual), equipas para projetos específicos limitados no tempo ou equipas para atividades paralelas (*task-force*), é fundamental definir claramente que desempenho se espera, como será medido e também como a recompensa será atribuída (Greene, 2018).

De acordo com Gerhart e Rynes (2003) quando se vai planear a estratégia de *pay-for-performance* há três opções que devem ser feitas:

- Qual a importância que deve ser dada às métricas de desempenho orientadas para resultados, face às métricas orientadas para comportamentos;
- Qual deve ser o peso dos incentivos?
- Qual a ponderação atribuída às contribuições individuais perante as contribuições coletivas?

A primeira e a segunda questão acabam por se relacionar, pois se as métricas foram mais orientadas para comportamentos, o peso dos incentivos deve ser menor, pelo risco associado, como veremos depois.

As métricas usadas pela organização dependem do que é importante e simultaneamente influenciado pelo desempenho. Assim, diferentes grupos profissionais e profissionais com responsabilidades distintas poderão ter métricas diferentes (Martocchio, 2011).

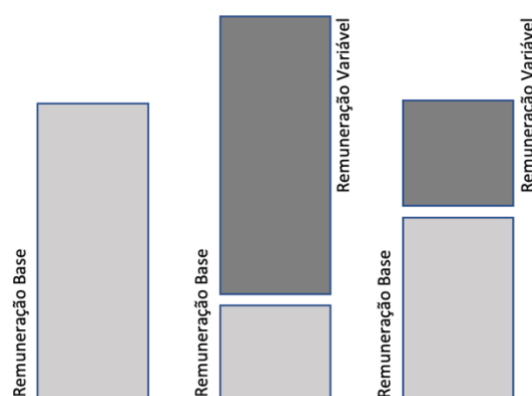
Tabela 2 – Categorias de métricas para medição do desempenho
Adaptado de Martocchio (2011)

Categoria da métrica	Indicador / medida
Financeiro	Receitas / Resultados
Cliente	Satisfação / Retenção de clientes / Penetração
Operacional	Qualidade / Custo / Segurança / Eficiência
Pessoas	Retenção / Satisfação dos Profissionais / Resultados de Desenvolvimento
Orientado para futuro	Novos produtos / Novos serviços / Inovação / Novos mercados

Em relação ao peso dos incentivos, o que se pretende estabelecer é o peso relativo da remuneração fixa e da remuneração variável no total da compensação, assim como a competitividade e equidade provenientes de cada uma destas componentes.

As organizações podem definir diferentes estratégias de *pay-mix* (Fig.1).

Figura 1 – Possibilidade de estratégias de *pay-mix*



Atribuindo uma estratégia de remuneração base acima do mercado e pondo de parte incentivos financeiros pelo desempenho, as organizações conseguem ter vantagem sobre a competição em termos de atração de profissionais. No entanto, essa abordagem tem desvantagens, como tornar a estrutura de custos com a remuneração fixa e pesada, se não estiver associada a resultados positivos e não tem carácter motivador (Greene, 2018).

Se a organização optar por ter uma estratégia de remuneração base com peso relativo significativamente baixo perante a remuneração total e apostar na remuneração variável como a parcela mais significativa, os efeitos desta estratégia se bem implementada permitirão remunerações abaixo do mercado caso os níveis de desempenho sejam baixos, remunerações alinhadas com o mercado para desempenhos que atingem os resultados esperados e remunerações acima do mercado, para resultados excepcionais. Esta estratégia obriga a definição clara de critérios para atribuição de incentivos (Greene, 2018) e sistemas de avaliação de desempenho robustos que incorporem objetivos individuais e de equipa, para estimular o compromisso e a colaboração, que por sua vez devem estar alinhados com objetivos institucionais (Martocchio, 2011), caso isto não aconteça, o sistema tende a ser entendido como injusto, acabando por ser disruptivo (Gomez-Mejia e Welbourne, 1988).

Os objetivos e as suas métricas / indicadores são o cerne dos sistemas de incentivos, sendo que organizações sem objetivos claramente definidos e sem indicadores para os medir, não podem ter planos de *pay-for-performance* viáveis (Martocchio, 2011).

Instituições de saúde com processos de monitorização mais rigorosos, apresentam melhor *performance*. Destaca-se, portanto, o papel das chefias no acompanhamento frequente das avaliações de desempenho e no sucesso do modelo (Witter et al., 2011).

2.2.1.3. BENEFÍCIOS

Dentro de um sistema de recompensas, como já foi abordado anteriormente, os benefícios dizem respeito à componente das compensações indiretas. Isto é, remuneração que é dada sob forma não monetária, habitualmente bens e serviços e que se destina a dar resposta a necessidades de cariz social, familiar e bem-estar, podendo contribuir para o reconhecimento de estatuto ou antiguidade (Duarte, 2015).

2.2.2. Pressupostos de um Sistema de Recompensas Eficaz

A estratégia de recompensas é uma das micro-estratégias da organização, para garantir o sucesso da macro-estratégia organizacional. O seu principal objetivo é atrair e reter as pessoas certas para a organização, ou seja, conseguir simultaneamente o efeito de incentivo e *sorting* (Gerhart e Rynes, 2003). O efeito de *sorting* é nada mais, nada menos, do que: uma vez não recompensados os profissionais com desempenhos não desejados ou esperados, estes tendem a sair da organização.

A satisfação dos profissionais acaba por ser também um dos objetivos dos sistemas de remuneração. São inúmeros os estudos que demonstram que profissionais satisfeitos são mais fiéis, apresentam números de absentismo mais baixos e são mais produtivos (Trujillo et al., 2017).

Para que esta estratégia funcione e seja sustentável, é necessário ter em conta aspetos contextuais, como o sector e os objetivos de negócio, o que os profissionais esperam da organização, a legislação aplicável, o mercado em si e a capacidade financeira da organização.

A) ALINHAMENTO

Um dos primeiros pressupostos para o sucesso do sistema de recompensas é existir alinhamento vertical, isto é, ajuste com a área e estratégia do negócio. Por exemplo, a estratégia de remunerações de uma *start-up* e de uma empresa já estabelecida e “madura”

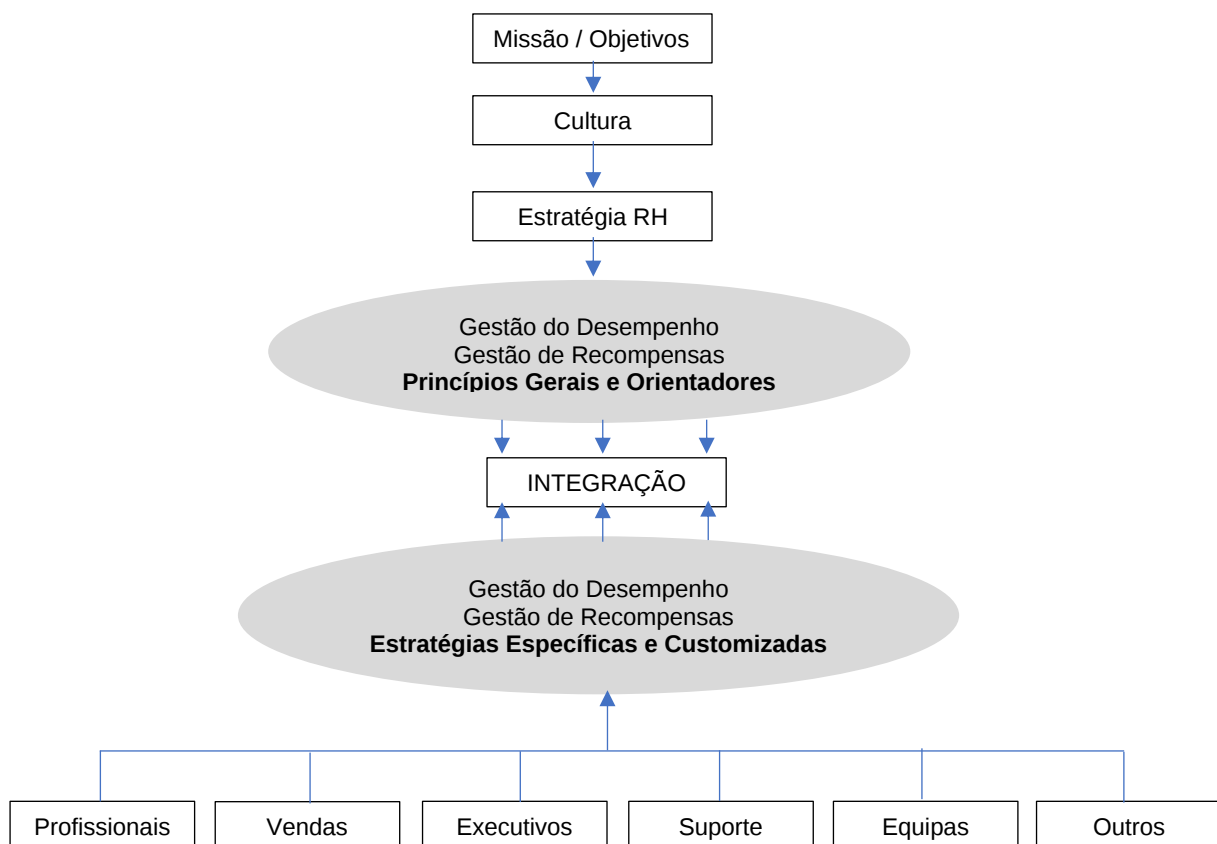
no mercado, ainda que o negócio seja o mesmo, não poderá ser igual, tendo em conta os níveis de investimento numa e o retorno de outra (Gerhart e Rynes, 2003).

Em termos de alinhamento horizontal, o que se pretende é que as restantes práticas de RH estejam também alinhadas entre si e à gestão de remunerações, pois se existir consistência dos objetivos de cada uma, no nível de desempenho esperado, certamente teremos melhores resultados (Nunes e Reto, 2015).

O último alinhamento que tem de existir é o alinhamento interno (Gerhart e Rynes, 2003), isto é, a estratégia da remuneração fixa, que pode ser baseada em senioridade, mérito, competências ou cargos e a estratégia adotada para a remuneração variável, têm também de estar alinhadas.

É habitual que as organizações tendam a ter práticas de GRH e estabeleçam relações diferenciadas com as classes de funções vistas como as mais centrais ou geradoras de receita (Williams et al., 2021), podendo isto afetar a estratégia de *pay-mix* para os diferentes grupos funcionais da instituição. Podemos então dizer que, embora obedecendo aos princípios e políticas gerais, o desempenho esperado e a forma de recompensar, deve ser diferente para cada grupo profissional, para as diferentes equipas, podendo ir até ao nível individual. (fig.2)

Figura 2 – Integração das Práticas de GRH - Adaptado de Greene, 2018

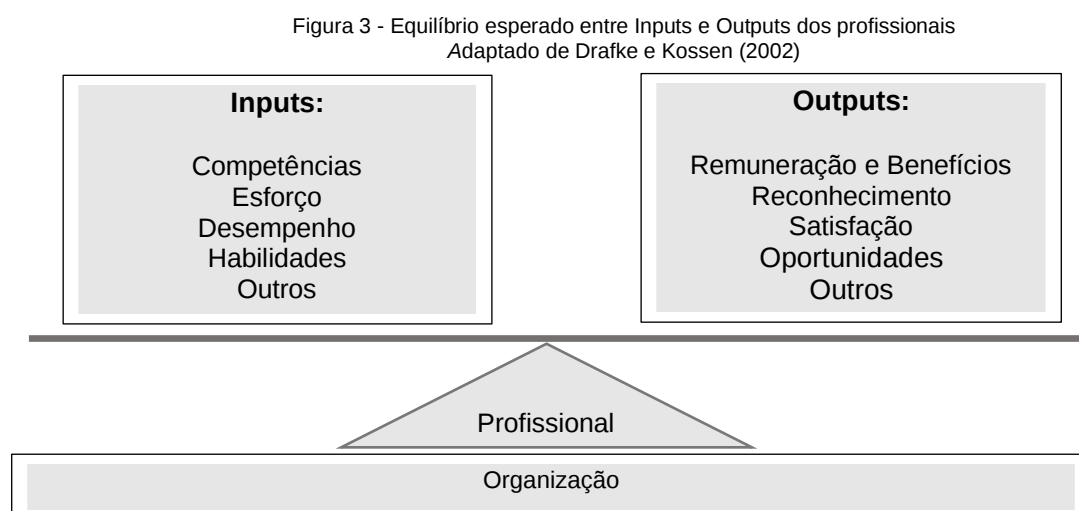


B) EQUIDADE E JUSTIÇA

A grande maioria dos estudos da equidade foram desenvolvidos durante os anos 60 e 70 (Torre et al., 2015) e é sabido que os indivíduos tendem a comparar-se com outros, podendo usar referências diferentes (Sweeney e McFarlin, 2005). Porém, é amplamente mais aceite que as comparações acontecem internamente às organizações e externamente, isto é, comparando os salários dentro da organização para a mesma função, funções ao mesmo nível e até mesmo para funções em níveis diferentes, e comparando salários para a mesma função em organizações concorrentes (Torre et al., 2015).

Não obstante o que foi referido no ponto acima, ainda há empresas que possuem políticas pouco organizadas, ou critérios pouco claros. Nestes casos é muito importante pensar-se em justiça e imparcialidade na remuneração, procurando equidade, uma vez que tem uma relação direta com os conflitos intra e inter grupos profissionais e com a motivação dos colaboradores (Duarte, 2015).

A percepção de justiça vem exatamente desta comparação que os profissionais tendem a fazer entre os seus *inputs* para a organização e aquilo que recebem de volta, esperando um equilíbrio, como demonstra a figura 3 (Drafke e Kossen, 2002).



Segundo as teorias da equidade, a estratégia adotada pelos profissionais para diminuir a entrega em situações de iniquidade organizacional, é o absentismo, acompanhado do *turnover*, da diminuição do desempenho (Torre et al., 2015) por diminuição do esforço dedicado às atividades e tentativa de modificação da situação laboral, através de pedidos de mobilidade ou demissão (Duarte, 2015). Segundo Fama (1980) também a *performance* da organização serve de comparação com o sistema de incentivos usado, e quando isto não se percebe, os melhores são os primeiros a sair.

Vários estudos apontam para uma relação direta entre a compensação com base na equidade “*Equity based compensation*” (EBC) e a produtividade e eficiência (Frye, 2004).

C) VIABILIDADE FINANCEIRA

As contingências financeiras consubstanciam-se no facto das parcelas da remuneração e encargos associados, serem habitualmente das mais elevadas na estrutura de custos das empresas (Duarte, 2015). A *performance* financeira das empresas é o garante da sua sobrevivência e capacidade de cumprir a sua missão (Yan e Sloan, 2016).

É habitual considerar-se que remunerações elevadas, devem ser consequência de um bom desempenho organizacional (Pfeffer, 1999), o que favorece a remuneração variável. Como já mencionado anteriormente, o custo dos planos de remuneração variável podem ser diferentes todos os anos, consoante o orçamento e consoante o cenário definido para a sua atribuição (Greene, 2018).

2.2.3. Transparência e comunicação

Com base nos princípios da economia e da teoria de gestão, a transparência tem emergido como um conceito essencial para a governança corporativa e para melhorar a eficiência dos mercados. Embora não haja uma definição precisa nos textos normativos e académicos, a transparência é amplamente defendida como uma forma de reduzir a assimetria de informação nas organizações. Esta abordagem, fundamentada em teorias económicas modernas como os direitos de propriedade e teorias de agência, sugere que um aumento na transparência pode ajudar a mitigar comportamentos oportunistas ao facilitar a supervisão e o controlo das atividades empresariais (Bessire, 2005).

Relacionando a transparência com a remuneração, prevalece nos estudos que sistemas de remuneração abertos e transparentes tendem a ser mais eficazes, pois permitem confiança no sistema e em quem o gere (Martocchio, 2011). Estudos demonstram que a comunicação das práticas e políticas das organizações podem potenciar o compromisso, satisfação, desempenho, perceções de justiça e melhorar a reputação organizacional (Kibande e Kyule, 2022). A comunicação, por sua vez, envolve a transmissão de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre indivíduos (Teixeira, 2022) e é um elemento crucial para a implementação de quaisquer políticas dentro de uma organização (Barbosa et al., 2010), evitando suposições e rumores.

Por outro lado, a falta de transparência nas políticas de remuneração, nomeadamente o secretismo em torno do salário, é um dos suportes para a discriminação remuneratória (Trotter et al., 2017). Manter os sistemas secretos pode levar a níveis de confiança baixos e dependência dos profissionais (Gomez-Mejia e Welbourne, 1988). Ainda assim, muitos empregadores continuam a restringir discussões e divulgações salariais, justificando-o pela necessidade de proteger a privacidade dos profissionais (Bierman e Gely, 2004), evitar conflitos no local de trabalho, facilitar a mobilidade no mercado de trabalho (permitindo que aqueles que se sentem insatisfeitos procurem outras oportunidades), e manter autonomia nas decisões de remuneração (O'Neill, 2010). O segredo salarial permite às organizações ajustar a remuneração sem enfrentar resistência dos profissionais (Gomez-Mejia & Balkin, 1992), especialmente para evitar comparações entre colegas (Day, 2007). Além disso, há preocupações de que a transparência salarial possa aumentar os custos operacionais (Burroughs, 1982), levando alguns empregadores a preferirem os benefícios do segredo salarial.

Em resumo, a procura por mais transparência não só reflete preocupações com a eficiência económica, mas também com a ética e a responsabilidade na gestão organizacional (Bessire, 2005).

No que diz respeito aos métodos de *pay-for-performance*, também a comunicação eficaz entre gestores e profissionais é importantíssima. Aquando da implementação de um sistema de remuneração, tem de existir paralelamente um plano de comunicação eficaz, visto que só com o conhecimento dos seus objetivos, formato e princípios gerais, por parte de todos que integram o processo, será possível o seu sucesso, mediante gestão de expectativas, redução de críticas ao programa e de receios (de Oliveira Barbosa et al., 2010).

Assim, podemos dizer que não é suficiente que o sistema seja bem desenhado, justo e objetivo, se as pessoas não o perceberem e não souberem exatamente o que podem ganhar, face ao que esperam delas, sendo que as mesmas só acreditam que existe equidade quando fazem a própria análise ao sistema e chegam a essa conclusão (Câmara, 2016) e sem comunicação e alguma transparência isso não é possível.

2.2.4. Gestão de Recompensas no Contexto da Saúde

As instituições de saúde, segundo Andreazzi (2003), habitualmente apresentam modalidades de remunerar os seus profissionais que dependem do seu contexto, fonte de financiamento e se têm no seu objeto fins lucrativos ou não. Mediante a relação laboral definida entre a organização e o profissional, podemos ter as seguintes formas de remunerar:

- por produção (*fee-for-service*): ainda é a forma mais usada para remunerar médicos, nas unidades privadas, independentemente das seguradoras reembolsarem ou não. Esta forma de remunerar acarreta alguns riscos como a indução da procura e a sobrefaturação, onde se chega a cobrar serviços não realizados.

- por capitação: o profissional recebe uma quantia pré-determinada em função do número ou volume de utentes que atende. Tal como no exemplo anterior, também acarreta alguns riscos como a pouca atenção dispensada aos utentes e seleção dos utentes em função do risco menor.

- remuneração por tempo de serviço ou salário: nestas formas de remuneração o profissional é pago pelo tempo que dedica à sua atividade, independentemente da sua produção. Os principais riscos desta forma de remuneração são a ociosidade e a maximização da utilização do tempo.

- formas combinadas (salário + pagamento por produção ou salário + capitação)

O recurso aos sistemas de incentivos é cada vez mais frequente no contexto da saúde para melhorar os resultados ou a qualidade dos cuidados (Ogundenji et al., 2016), permitindo alinhar a prestação dos cuidados aos objetivos do sistema em causa, nomeadamente, podendo ser mais equitativos, mais efetivos ou mais centrados no utente (Brocklehurst et al., 2013).

No entanto, neste sector, mais do que noutros é importante prestar uma atenção especial à estratégia, pois nem sempre os incentivos levam aos resultados esperados. Quando os incentivos são apenas para os médicos e não para todo o grupo envolvido nos cuidados, perde-se o trabalho de cooperação necessário em saúde (Peterson et al., 2006).

2.3. Avaliação de Desempenho

Abordar a remuneração variável em função do desempenho, leva-nos a fazer uma breve referência à avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho pode servir-se de diferentes métodos e instrumentos, sendo os cinco métodos mais usados, assentes em comportamentos ou resultados (Nascimento e Pereira, 2015)

Tabela 3 – Métodos e Instrumentos para Avaliação de Desempenho
Adaptado de Nascimento e Pereira (2015)

Método	Instrumento
Traços de Personalidade	Escalas ancoradas em traços
Comportamentos	Incidentes críticos Escalas gráficas Escalas de escolha forçada Escalas ancoradas em comportamentos Escalas de padrões comportamentais mistos Escalas de Observação comportamental Listas de verificação comportamental Ensaio narrativo
Gestão por Competências	Escalas de Competências
Comparação com outros	Ordenação simples Comparação com pares Distribuição forçada
Orientação para resultados	Padrões de desempenho Gestão por Objetivos

Avaliações mais subjetivas , do desempenho das pessoas, habitualmente feitas pela chefia direta, têm algumas vantagens, como a versatilidade para diferentes funções. No entanto, têm desvantagens como a falta de rigor e precisão, que colocam em questão a credibilidade deste método (Gerhart e Rynes, 2003).

Não existe um método perfeito e todos têm pontos fortes e fracos. Portanto, as organizações devem optar pelos que melhor servem os seus propósitos estratégicos. É possível termos mais do que um modelo ou adotar modelos mistos dentro da mesma instituição.

Importa referir que a comunicação é essencial para o sucesso dos processos de avaliação de desempenho, pois está na base da confiança que tem de existir para que os profissionais acreditem no impacto do desempenho na remuneração. Se, eventualmente, a relação entre os gestores e os colaboradores for caracterizada por um clima de desconfiança, o impacto da avaliação de desempenho acaba por ser negativo, com acusações de discriminação (Martocchio, 2011).

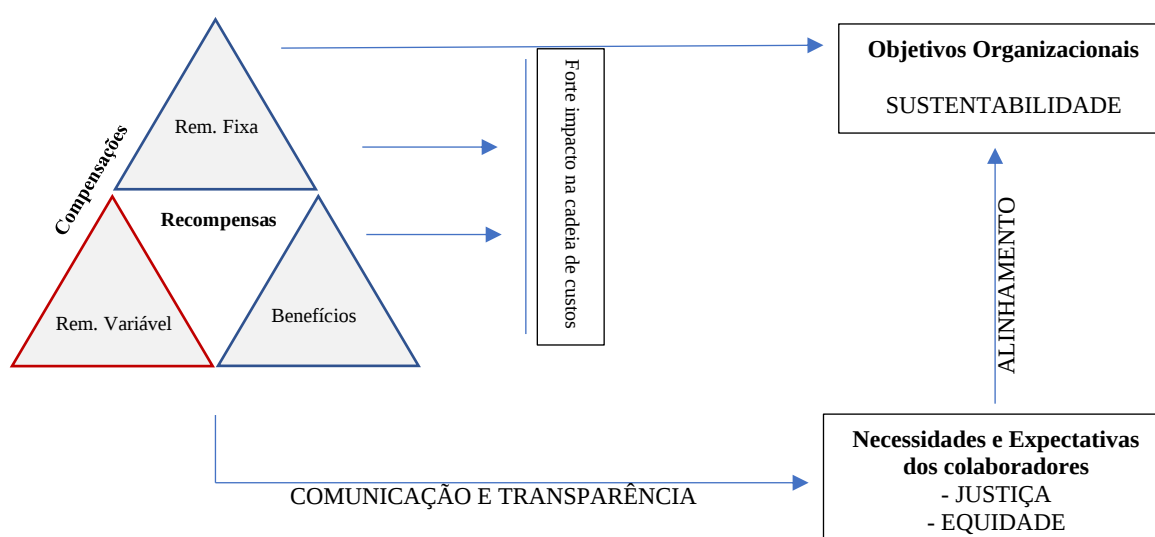
3. QUADRO CONCEPTUAL

Após a conclusão da revisão da literatura sobre as práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com foco nos Sistemas de Recompensas, particularmente nas compensações e na remuneração variável, deve-se contextualizar essas descobertas. É essencial estabelecer uma ponte entre as teorias e os conceitos abordados na literatura e a realidade específica da organização, a fim de desenvolver estratégias e soluções práticas que abordem diretamente os desafios enfrentados pela Clínica XP em relação à gestão dos seus recursos humanos.

São poucas as organizações que avaliam a eficácia das suas estratégias e planos de remuneração, porém é crítico perceber a eficácia dos mesmos, ao ponto de poderem tornar-se prejudiciais às organizações, na medida em que podem tornar-se inviáveis financeiramente e impactar negativamente na motivação e satisfação dos profissionais (Greene, 2018).

Neste sentido, a Clínica XP necessita de uma abordagem estratégica para a revisão do seu sistema de recompensas, garantindo que este contribua efetivamente para os objetivos e desempenho da organização, ao mesmo tempo que promove a motivação e o envolvimento dos colaboradores (fig.4). Esta revisão deve considerar não apenas a eficácia do sistema atual, mas também as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como as melhores práticas do setor.

Figura 4 – Perspetiva Estratégica dos Sistemas de Recompensas



A perspetiva de intervenção estratégica, face ao horizonte temporal para realização deste projeto obriga a identificar prioridades. Uma vez que o sistema de recompensas da Clínica XP

está desenhado para acomodar um sistema de incentivos, com uma estratégia de salário base abaixo do mercado e considerando que é culturalmente aceite na organização que “para ganhar mais, é necessário trabalhar mais”, optou-se por fazer deste projeto como uma oportunidade sustentável para revisar e realinhar o sistema de recompensas da Clínica XP. A intervenção será focada exclusivamente na estratégia de remuneração variável. Como já foi mencionado, essa abordagem permite “comunicar” o que é importante para a organização e promove o alinhamento a curto-prazo, com o risco financeiro associado a essas intervenções sendo geralmente mais baixo e mais fácil de ajustar ao longo do tempo.

Ainda no âmbito da exequibilidade e da sustentabilidade, uma vez que atualmente, apenas os médicos, enfermeiros e outros técnicos de saúde, recebem incentivos e há outros grupos profissionais que também intervêm no serviço prestado ao cliente com impacto direto na sua satisfação e concomitantemente nos resultados organizacionais, este projeto centrar-se-á numa estratégia de remuneração variável para profissionais não técnicos de saúde. Assim, a autora acredita que contribuirá também para elevar a percepção de justiça e equidade, e senso de importância para estes profissionais.

Para tal, neste âmbito, será feito um trabalho preparatório de avaliação contextual, que compreende:

- Análise das expectativas da Gerência face ao Sistema de Recompensas da Clínica XP – sabendo que as expectativas da Gerência contemplam os objetivos estratégicos da organização, a principal intenção é perceber os objetivos da estratégia atual de remuneração e obter nuances do impacto financeiro da atual metodologia. Ter esta informação permitirá ajustar a proposta às necessidades e prioridades da Gerência, que facilitará a implementação do projeto.

- Análise das percepções dos profissionais não técnicos de saúde face à política de remunerações da Clínica XP – não existindo nenhum estudo de clima atual ou avaliação da satisfação dos profissionais para com as remunerações, é importante reunir informações mais concretas daquilo que são as percepções e preocupações com o modelo atual, atribuindo algum foco às percepções de justiça e equidade, e às expectativas e preferências de um potencial modelo melhorado. Por outro lado, embora a estratégia de remuneração não deva desviar-se dos princípios universais estabelecidos para todos os colaboradores da Clínica XP, pode ser necessário personalizá-la para o grupo profissional em questão. Isso deve levar em consideração a natureza específica do trabalho, as perspetivas individuais dos colaboradores e o contexto em que as suas tarefas são realizadas (Greene, 2018).

Estas duas intervenções pretendem identificar dois fatores contextuais que têm impacto nas práticas de compensações, e que representam um “conflito inerente” entre os objetivos da organização e os objetivos dos profissionais (Martocchhio, 2011).

- Análise da organização e das suas práticas de GRH, mais detalhadamente das práticas de Remunerações e Avaliação de Desempenho – através do mapeamento das práticas de GRH, perante a estrutura e cultura organizacional, serão extraídos *outputs* para uma análise do alinhamento vertical, horizontal e interno.

A este nível, será também analisada a comunicação organizacional, nomeadamente, da estratégia e práticas de RH. O sucesso de uma estratégia de RH para qualquer organização, depende sempre de como esta se encaixa no contexto e nas características da força de trabalho (Greene, 2018) e o sucesso de um sistema de remunerações, só é possível se este for compreendido e aceite pelos colaboradores, pelo que sem o suporte de um modelo comunicação eficiente qualquer plano, ainda que muito bem planeado, não terá os resultados esperados (Scott et al., 2007).

4. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste projeto, face ao exposto no capítulo anterior, foi adotada uma abordagem metodológica variada, com recurso a diferentes técnicas qualitativas.

Entrevistas Semiestruturadas à Gerência

Para compreender os objetivos, significados, percepções, expectativas e sentido da estratégia de remuneração da Clínica XP, foi selecionada a técnica de inquérito. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com questões abertas e fechadas a dois membros da gerência responsáveis diretamente pela gestão financeira e pela conceção das remunerações. As questões primárias estavam previamente determinadas, mas houve oportunidade de aprofundar questões específicas.

Ainda explorando esta ferramenta, foi possível recolher informação relativa ao contexto que influencia ou condiciona a estratégia de remuneração da Clínica XP.

Entrevistas Semiestruturadas a dois profissionais da Clínica XP

A satisfação e percepções dos profissionais para com as práticas de RH em geral, e especificamente em relação à remuneração, com a comunicação e ambiente de trabalho dentro da Clínica XP, foi avaliada através de entrevistas semiestruturadas a 2 profissionais não técnicos de saúde.

Focus Group

O *focus group*, também uma técnica qualitativa, foi a ferramenta selecionada para explorar as perspetivas e opiniões dos profissionais pertencentes ao grupo onde se pretende aplicar o novo modelo de remuneração variável da Clínica XP. Esta técnica permite uma discussão grupal sobre questões específicas relacionados com a remuneração variável, proporcionando *insights* que poderiam não ser facilmente obtidos através de entrevistas ou questionários individuais. Durante a interação, os participantes tiveram a oportunidade de partilhar experiências, ideias e preocupações, enriquecendo assim a compreensão sobre as expectativas e necessidades em relação ao sistema de recompensas.

O *focus group* foi composto por oito profissionais, dos quais quatro tinham uma antiguidade inferior a cinco anos e os outros quatro tinham mais de cinco anos de antiguidade. Esta composição permitiu captar uma diversidade de perspetivas dentro do mesmo grupo, considerando diferentes tempos e níveis de responsabilidade na Clínica XP. Assim foi possível obter uma visão abrangente das necessidades e desafios enfrentados por este grupo

profissional, contribuindo para o desenvolvimento de uma estratégia de remuneração mais eficaz e alinhada com as necessidades da organização.

Análise Documental e dos Processos de Gestão de Recursos Humanos

Para tornar o diagnóstico mais completo, foi realizada uma análise documental e dos processos de GRH, com o intuito de obter uma caracterização mais robusta da organização e das suas práticas de GRH, nomeadamente Gestão das Remunerações, Avaliação de Desempenho e Comunicação. Esta análise permitiu uma compreensão mais detalhada da estrutura e das práticas atuais, fornecendo uma base sólida para as recomendações e melhorias propostas.

5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Clínica XP faz parte de uma rede privada de unidades de saúde em Angola que nasceu duma pequena unidade localizada em Luanda, em 1991, para dar resposta às necessidades de saúde dos profissionais de uma empresa pública angolana. A partir dos anos 2000, a CLÍNICA XP adotou uma estratégia de expansão pelo país e hoje disponibiliza serviços de saúde em todas as províncias de Angola, quer por via de parcerias estratégicas com outras organizações, ou pela abertura de postos / clínicas próprias.

É a maior rede de saúde privada do país e uma referência nacional a nível dos cuidados mais diferenciados, dando resposta e complementando a atuação do SNS Angolano. Tem atualmente 26 unidades de saúde, distribuídas por 17 das 18 províncias de Angola. Está previsto que, até ao fim de 2024, sejam inauguradas mais 5 unidades, ampliando ainda mais a sua presença e capacidade de atendimento em todo o país. Na última década começaram a surgir outros players no mercado que se têm destacado por uma oferta de cuidados humanizados e um serviço de qualidade.

Atualmente, a CLÍNICA XP está a rever a sua estratégia e redefiniu a sua missão, visão, valores e objetivos.

5.1. Estratégia e Cultura Organizacional

Missão

Prestar cuidados de saúde de qualidade, humanizados, que inspirem confiança aos nossos utentes e garantir a motivação e desenvolvimento dos nossos colaboradores, através de um modelo de governança corporativa.

Visão

Ser referência na prestação de cuidados de saúde de excelência em Angola, criando valor para a Sociedade.

Valores

Cuidados centrados no utente, Compromisso, Sustentabilidade, Responsabilidade, Excelência, Respeito, Inovação, Trabalho em equipa, Meritocracia e Diversidade.

Objetivos Estratégicos

Também em virtude da revisão estratégica, os objetivos foram revistos, apesar de ainda não terem sido divulgados a toda a organização. Estes objetivos pretendem orientar a atividade

para um nível de gestão mais eficiente, um serviço mais humanizado e profissionais mais motivados, mais desenvolvidos e produtivos.

Os objetivos estão definidos em 4 perspetivas, tendo por base a metodologia do *Balanced ScoreCard*.

Tabela 4 – Objetivos Estratégicos da Clínica XP
Retirado de diapositivos de apresentação em Conselho de Direção Dez. 2023

Perspetiva	Objetivo	
Cliente	O1	Promover a satisfação do cliente
	O2	Promover a fidelização dos clientes
	O3	Contribuir para a literacia em saúde dos utentes
Financeira	O4	Aumentar a receita
	O5	Garantir eficiência operacional
	O6	Otimizar os custos com as pessoas
Processos Internos	O7	Prestar serviços de qualidade e segurança
	O8	Garantir a Certificação global da CLÍNICA XP pela Norma ISO9001
	O9	Promover a eficácia e eficiência da Comunicação
Pessoas Aprendizagem e Desenvolvimento	O10	Promover a motivação das pessoas
	O11	Promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas
	O12	Promover ambientes de trabalho saudáveis

De acordo com classificação de Mintzberg, a Clínica XP é uma burocracia profissional (Teixeira, 2022), uma vez que as classes médicas, técnicas e de enfermagem têm um elevado controlo pelo seu trabalho, definem as próprias rotinas, procedimentos e acabam por determinar o funcionamento do resto da organização. Este tipo de estrutura é habitual em organizações complexas, onde se encaixam os Hospitais e Clínicas.

Cultura

A cultura organizacional é conservadora, marcada pela manutenção de práticas tradicionais (muitos registos em papel), com alguma resistência à mudança tecnológica e inovação. Apesar de ser conservadora, é uma organização marcada pela sua adaptabilidade.

A liderança de topo adota um estilo que combina características militarizadas com um foco participativo. Embora todos os níveis hierárquicos sejam consultados e ouvidos, a decisão final é prerrogativa exclusiva dos líderes do Conselho. Na organização existe pouca tolerância ao erro e fraca cultura de *feedback*.

Valorização do “presencialismo”, produtividade, confiança e respeito pela hierarquia.

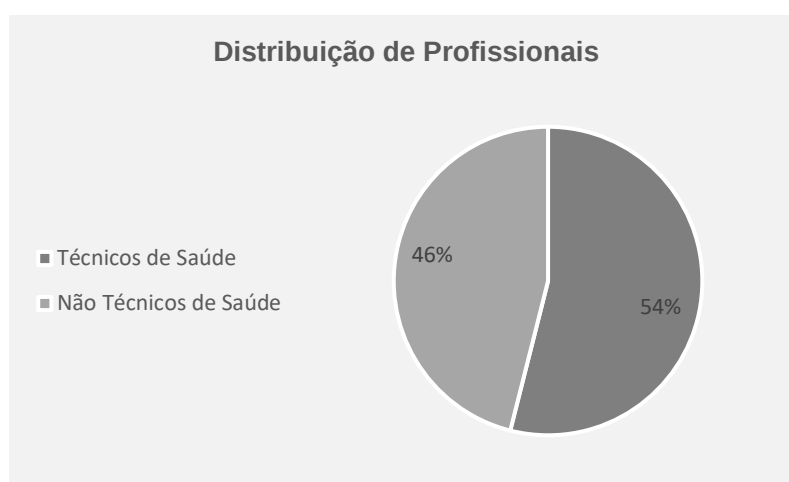
5.2. Capacidade Instalada

Pessoas

A Clínica XP conta com cerca de 1800 colaboradores, dos quais 81% são efetivos e os restantes são contratados em regime de prestação de serviços.

Para este projeto, faz sentido perceber-se a proporção de profissionais Técnicos de Saúde (médicos, enfermeiros e técnicos de diagnóstico e terapêutica) e profissionais Não Técnicos de Saúde, pois a nova estratégia de remuneração é desenhada para este último grupo, que representa 46% da população da CLÍNICA XP.

Figura 5 – Representação gráfica da representatividade numérica dos profissionais não técnicos



Oferta

Dentro da sua oferta de serviços de ambulatório, tem consultas de diferentes especialidades médicas e cirúrgicas, bem como de outras áreas clínicas como a psicologia e nutrição. Além disso, oferece análises clínicas, exames de imagiologia e outros serviços especializados.

Tem um Bloco Operatório com 3 salas, uma Maternidade (departamento de ginecologia e obstetrícia) com salas de parto e 3 Unidades de Cuidados Intensivos: Neonatal, Pediátrica e para Adultos. Os serviços de internamento têm capacidade instalada de 250 camas distribuídas nas especialidades de Medicina, Cirurgia, Pediatria, Infeciologia, Psiquiatria, Unidade de Cuidados Intensivos Neonatais, Unidade de Cuidados Intensivos Pediátricos e UCI.

No âmbito do atendimento urgente, divide-se em atendimento permanente, urgência de pediatria, urgência de cirurgia e ginecologia-obstetrícia.

6. DIAGNÓSTICO

Com base nos resultados das entrevistas, do *focus group* (ver anexos B, C, D e E) e da análise documental, é possível fazermos um diagnóstico da situação atual da Clínica XP com *insights* vindos da própria gerência e dos profissionais.

6.1. Contexto e desafios

A gerência da Clínica XP identificou diversos desafios e oportunidades que influenciam a gestão de pessoas no contexto atual (ver anexo B e E).

“A Clínica continua a crescer dentro do país (a rede), pretendemos construir um edifício novo para albergar novas especialidades e podermos oferecer um serviço com mais qualidade, há concorrência no mercado com ofertas inovadoras também e que dizem oferecer um atendimento humanizado.”

(Entrevistado 2)

A clínica está empenhada em crescer e melhorar a oferta de cuidados, tanto em termos de variedade de serviços como na qualidade dos mesmos. No entanto, tem-se verificado uma redução significativa na procura e o resultado é que *“(...) nos últimos anos a produção diminuiu muito (...)”* com impacto na receita.

A Clínica XP é uma marca conceituada e com uma longa história de excelência no setor da saúde, mantendo acordos com as principais seguradoras do país e grandes grupos empresariais. No entanto, a dependência de alguns clientes principais que tardam em pagar, cria desafios financeiros adicionais.

“A Clínica XP investiu, nos últimos 15 anos, bastante na formação de quadros e perante as dificuldades económico-financeiras corremos sérios riscos de vermos os nossos profissionais aliciados para outras instituições, aliás como já tem acontecido. Eles sentem-se tentados a ir pela imagem nova das instituições, e aquilo que se passa para fora, e por valores, que muitas vezes são pouco significativos (na remuneração base) eles vão. Alguns mais tarde voltam.”

(Entrevistado 2)

A estratégia de gestão de recursos humanos assentou desde sempre na formação e desenvolvimento dos seus profissionais. Entre os desafios internos a este nível, destaca-se a escassez de recursos humanos qualificados, o que representa uma barreira significativa para a abertura de novos serviços. A expansão dos serviços clínicos exige profissionais altamente capacitados, e a dificuldade em atrair e reter esses talentos pode comprometer a qualidade e a eficácia dos cuidados oferecidos.

Além disso, uma cultura profissional que, em alguns casos, revela pouco compromisso com os objetivos da organização agrava ainda mais este cenário.

Adicionalmente, o impacto geracional é um desafio relevante para a estratégia da clínica, uma vez que as equipas são compostas por profissionais mais jovens, cujas perspetivas e expectativas em relação ao trabalho diferem consideravelmente das gerações anteriores.

“Os profissionais mais jovens querem ganhar mais e fazer menos e isto tem sido um desafio para nós. É uma mentalidade diferente daquela que nós temos. Reclamam mais. É preciso que percebam que quando fizerem mais, também podem ganhar mais. Temos tido algumas saídas, porque os jovens acabam por ser aliciados com salários mais altos.”

(Entrevistado 2)

Adaptar a gestão de recursos humanos para responder a estas diferenças é crucial para manter a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Externamente, a clínica enfrenta a crise económico-financeira do país, que contribui para a redução da capacidade financeira dos clientes, concorrentes com estratégias de *marketing* e *employer branding* agressivas, com a possibilidade de atraírem pessoas em que já se investiu, bem como captação de clientes anteriormente da Clínica XP.

Estes fatores externos aumentam a pressão sobre a gestão de recursos humanos e exigem uma abordagem estratégica inovadora para assegurar a sustentabilidade e o crescimento da Clínica XP.

6.2. Estratégia e Práticas de GRH

A Direção de Gestão de Competências (DGC) é a unidade orgânica com a responsabilidade da gestão de recursos humanos. No entanto, a DGC desempenha um papel predominantemente administrativo, pois está sob tutela de um dos gerentes. A tomada de decisão com carácter estratégico ao nível da gestão de pessoas permanece centralizada na gerência.

De acordo com a gerência, a estratégia de RH da Clínica assenta no desenvolvimento interno, com uma estratégia de formação forte, para colmatar a escassez de RH qualificados, preparar as pessoas para a resposta futura perante a abertura de novas especialidades e promover um serviço de qualidade crescente para fazer frente à concorrência emergente.

Recrutamento e Seleção

O recrutamento é o processo reativo, em função das necessidades identificadas, estando já estabelecida uma política para este processo. Estão neste momento a ser definidos os perfis de competências para todas as funções da organização.

Aprendizagem e Desenvolvimento

A formação é o pilar da estratégia de RH, porém de acordo com as percepções dos profissionais, é desequilibrada sendo fortemente focada nas áreas core e de grande teor técnico, numa perspetiva de curto-médio prazo.

Corresponde a um grande investimento financeiro e continua a ser vista pela gerência como a principal estratégia de atração e retenção de talento.

Gestão de Carreiras e Talento

Está prevista, apenas, a carreira para a classe médica, ainda que os termos das progressões não sejam claros para todos os níveis da referida.

“A atualização aos salários base é com base no mérito, exceto para a carreira médica. No caso dos médicos o salário base é atualizado consoante a carreira clínica, até serem especialistas. Daí para a frente por mérito, também.”

(Entrevistado 1)

Para todos os grupos profissionais, as promoções e progressões não são suportadas por um processo / método transparente e do conhecimento de todos. Na perspetiva dos profissionais, esta é das práticas que gera mais incerteza, desconfiança e descontentamento.

Não existe uma metodologia para gestão do talento, nem uma que suporte um plano de sucessões.

Avaliação de Desempenho

Pontualmente, há serviços onde se faz avaliação de desempenho (AD), embora não exista uma metodologia transversal definida pela gestão de topo, com objetivos previamente acordados ou competências alinhadas à função. São usadas grelhas que monitorizam comportamentos como a pontualidade, assiduidade, disponibilidade, etc. Os comportamentos a monitorizar são decorrentes da decisão de cada chefia. A maioria dos profissionais sente que os bons desempenhos são recompensados, porém, aqueles que não são avaliados sentem-se em desvantagem.

“Apenas dizem que é importante avaliar-se o desempenho, mas mesmo assim, ainda não implementaram um sistema justo, sabemos que estão a preparar, mas não sabemos para quando as previsões.”

(Entrevistado 3)

Apesar da AD ser considerada uma ferramenta importante para a tomada de decisão por parte da gerência, reconhece-se que é um sistema que necessita de se tornar robusto. Esta falta de robustez acaba por tornar esta prática vista como injusta para os profissionais, uma vez que a exigência nos critérios pode variar, além de que algumas lideranças poderão não avaliar com justiça.

“(...) Depois como muitos chefes avaliam o desempenho com base em critérios diferentes e com exigências diferentes, o resultado é a injustiça nas remunerações.”

(Entrevistado 3)

Em 2023, a DGC apresentou um projeto de um Sistema de Avaliação de Desempenho assente em Competências e Objetivos, que está em fase de implementação.

Este modelo foi pensado para que a CLÍNICA XP renasça e se desenvolva, através das suas pessoas, equipas, setores e departamentos, através dos objetivos definidos e criados para cada um destes níveis, a partir da estratégia.

Neste modelo o alinhamento ficará assegurado já que os objetivos decorrem do(s) BSC - Corporativo e Operacionais.

Sistema de Recompensas na CLÍNICA XP

A CLÍNICA XP tem um sistema de recompensas que compreende remunerações e benefícios que, no momento da sua conceção, foram desenhados e projetados de forma independente.

De acordo com a informação obtida pela gerência, a estratégia de *pay mix* foi definida num determinado momento da história da clínica XP, com ênfase na remuneração variável, pois o objetivo era fidelizar profissionais de outras instituições que colaboravam como prestadores de serviços.

“Neste momento, de facto, a nossa forma de remunerar não está preparada para alguns destes desafios. Foi desenhada há mais de 10 anos e hoje os desafios são outros.”

(Entrevistado 2)

A remuneração fixa compõe-se essencialmente pelo salário base, estabelecido abaixo do ponto médio do mercado do setor privado, pois resulta de uma tabela salarial definida já há algum tempo usando como referência a função privada. Compõem ainda esta remuneração, subsídios associados ao negócio e à função desempenhada.

“A referência para os salários base foi a tabela salarial da função pública. Entretanto com as desvalorizações e a não atualização, temos consciência que os salários base são muito baixos. Mas é a realidade do país.”

(Entrevistado 1)

A definição dos níveis salariais de entrada está relacionada com as habilitações literárias e competências e a política de progressão é com base no mérito, apesar de isto não ser entendido pelos profissionais que afirmam desconhecer a política, por falta de transparência, acabando por existir um sentimento de injustiça por perceberem e especularem sobre diferenças entre a remuneração base de outros colegas mais recentemente admitidos.

“Nunca se optou por divulgar a tabela salarial ou os salários.”

(Entrevistado 2)

A remuneração variável, componente com peso relativo maior na estrutura salarial, consiste maioritariamente em componentes de curto prazo (mensal), relacionadas diretamente com os atos clínicos realizados (consultas, exames, procedimentos e rotinas e outras atividades realizadas de forma menos regular como de formação) Portanto, para os médicos, enfermeiros e técnicos esta remuneração é por produção e facilmente mensurável.

“O nosso trabalho não pode ser contabilizado, como é no caso dos médicos e por isso estamos em desvantagem”

(Focus Group)

Para os profissionais não clínicos nem sempre há remuneração variável e quando há é em função da avaliação de desempenho feita pela chefia, assente em comportamentos que nem sempre são previamente conhecidos pelos intervenientes no processo.

Foi possível perceber durante o *focus group*, que em relação a esta componente da remuneração, os profissionais percebem que a Clínica pretende remunerar de forma diferente especificidades e complexidades diferentes e até concordam com esta intenção, porém sentem que a produção está sobrevalorizada em função da complexidade, especificidade e qualidade do atendimento, para além de que não estão claros os critérios usados para mensurar tais aspetos.

Na perspetiva da gerência, a remuneração tem como principal objetivo garantir a produtividade dos profissionais das áreas clínicas e incentivar a pontualidade e assiduidade que são culturalmente desvalorizadas. Nos dias de hoje, a qualidade e humanização do serviço representa um desafio maior e a gerência reconhece que é importante rever esta política e o sistema de avaliação de desempenho, para garantir que o alinhamento pretendido.

Na perspetiva da transparência, a gerência pretende manter algum sigilo neste modelo, pois acredita que conhecer as remunerações alheias pode gerar mais descontentamento e desmotivação, daí que a tabela salarial não seja partilhada, ainda que considere que a filosofia da remuneração é conhecida e entendida por todos, o que não corresponde aos resultados obtidos nas entrevistas aos profissionais e no *focus group*.

“Chegamos a fazer muito, a ter de sair muito tarde e lidar com situações complexas, mas nada disso é valorizado.”

(Entrevistado 3)

Podemos dizer, com base nas percepções dos profissionais da Clínica XP, que a política de remunerações é fonte de descontentamento e desmotivação. Sentem que leva a muita competição, que nem sempre concorre para a satisfação do cliente e não é devidamente comunicada e compreendida.

A CLÍNICA XP tem um sistema de benefícios com forte componente social.

Tem um subsistema de saúde próprio, transporte gratuito que segue 3 rotas de e para a clínica, creche para os filhos dos profissionais e ginásio. Esta componente social forte contribui para sentimentos de gratidão, uma perspetiva de emprego para a vida e acaba por compensar a insuficiência dos salários (Câmara, 2016).

Em momento algum os benefícios foram referidos, o que faz presumir que são pouco valorizados.

6.3. Comunicação

A comunicação na Clínica XP foi apontada como uma área crítica para melhoria pelos colaboradores. A opinião geral é que a clínica comunica muito pouco e que a clareza e transparência das informações são deficientes.

“O que vejo é uma instituição que até define as políticas, mas não os cumpre na maioria das situações e nem são devidamente divulgados (ou seja, nós não os conhecemos ou não percebemos). O que coloca em causa todos os processos mencionados (recrutamento e seleção, gestão de carreiras e de remunerações) e acaba por ser difícil avaliá-los.”

(Entrevistado 3)

A falta de divulgação de informações é um problema transversal à Clínica, não só apontada às questões relacionadas com as políticas de RH. Embora tenha havido uma melhoria recente na comunicação com a nova liderança de Recursos Humanos, os colaboradores ainda sentem que há políticas que não compreendem completamente. Um exemplo específico da falta de clareza, referido pela maioria, é a política de carreiras e progressão na tabela salarial.

“Não percebemos se há ou não carreiras. Ou não percebemos porque não se cumpre. O que podemos fazer ou é preciso para subirmos o nosso salário base. O meu salário base não é alterado há mais de 5 anos e neste período eu inclusive mudei de função. Não sei se é uma função ao mesmo nível, porque isso também não nos é comunicado.”

(Entrevistado 3)

Muitos colaboradores não entendem se existem oportunidades de carreira ou quais são os critérios para aumentar o salário base, o que resulta em frustração e desmotivação, especialmente entre aqueles cujos salários não foram ajustados há vários anos, mesmo após mudanças de função.

A comunicação entre a gerência e os colaboradores é considerada insuficiente. Embora exista algum nível de comunicação, é frequentemente centrada em determinados departamentos e grupos, deixando outros colaboradores desinformados e desvalorizados.

A gerência refere que algumas das informações importantes são transmitidas às chefias intermédias e operacionais em reuniões periódicas.

“A Clínica XP comunica muito pouco. É um problema transversal, portanto, se os canais de comunicação, as práticas e modelos forem bem definidos a nível da instituição, creio que se irão mitigar/eliminar os erros na comunicação. Penso que é urgente rever-se esta prática.”

(Entrevistado 3)

Segundo algumas opiniões, também os canais de comunicação necessitam de ser revistos.

Embora um dos objetivos estratégicos da Clínica XP seja “Comunicar eficazmente”, o que demonstra que há consciência desta debilidade, ainda não há iniciativas que reflitam melhorias neste sentido.

Esta ineficácia da comunicação dentro da Clínica XP pode ser um fator crítico para perceções menos positivas face às práticas de RH e imagem da organização.

6.4. Clima Organizacional

O clima organizacional na Clínica XP desempenha um papel crucial na satisfação e no desempenho dos colaboradores. Atualmente, o ambiente de trabalho é descrito como desafiador, com uma cultura de competição forte. Embora a competição possa ser um estímulo para a produtividade, a falta de um ambiente colaborativo e de incentivo ao trabalho em equipa contribui para uma sensação de insegurança entre os colaboradores. Alguns indivíduos conseguem gerir este ambiente de forma positiva, ajudando a reduzir a tensão e promovendo um clima mais suportável, embora isso não seja comum.

A cultura organizacional da Clínica XP não é universalmente percebida como promotora de um ambiente de trabalho positivo.

Apesar dos desafios mencionados, as relações interpessoais dentro das equipas são geralmente positivas, variando de "razoáveis" a "excelentes" e as pessoas sentem-se apoiadas pelas chefias, de certa forma.

Em suma, o atual contexto da Clínica XP, caracterizado pela necessidade de melhorar a qualidade dos serviços, reter e atrair talentos num cenário de escassez de recursos humanos qualificados e restrições financeiras, impõe desafios significativos para a estratégia de Recursos Humanos (RH). A pergunta central é se as práticas de RH estão alinhadas com esses desafios e se contribuem para os objetivos estratégicos da clínica.

Um dos pontos fortes percebidos é o forte investimento na formação e desenvolvimento de RH para fazer frente à escassez de RH, ainda que seja referido que este investimento deve ser equilibrado entre competências técnicas e *soft skills* e mais orientado para o longo-prazo. Havendo este investimento no capital humano interno, entende-se porque o recrutamento acaba por ser reativo, pois a aposta é nas pessoas da estrutura. Daqui emerge uma necessidade de alinhamento com outras práticas, nomeadamente avaliação de desempenho e recompensas, em que remuneração variável da clínica é baseada principalmente na produção, incentivando a competitividade em detrimento da colaboração. Este modelo pode ser contraproducente se a qualidade do serviço é um objetivo central, pois incentiva os profissionais a direcionar os seus esforços para a quantidade em detrimento da qualidade e resultados da equipa. Por outro lado, para funções não técnicas, com impacto no serviço, nem sempre estão previstos incentivos e quando estão, estão assentes em rotinas de avaliação de desempenho em que os gestores avaliam com base em comportamentos, cujos critérios não são transversais e, além disso, as avaliações não são vistas como sérias pelos profissionais. A inconsistência e a falta de seriedade nas avaliações comprometem a motivação e o comprometimento dos funcionários, afetando negativamente o desempenho geral da organização.

Com restrições financeiras, a clínica deve ser estratégica na alocação de recursos. Isso significa que as práticas de RH, incluindo a remuneração, devem ser equitativas e percebidas como justas para evitar a desmotivação e a rotatividade, que podem revelar-se caras. De acordo com teorias de equidade e justiça a transparência salarial reforça a confiança dos funcionários na gestão, promovendo efeitos positivos de incentivo e *sorting*, aumentando o compromisso com as tarefas e facilitando a retenção de bons desempenhos.

As práticas de remuneração não são percebidas como justas e equitativas, essencialmente porque os profissionais não percebem ou conhecem a filosofia por trás. Referem que os mecanismos de comunicação não são eficazes, levando a falta de clareza e confiança nas práticas de RH.

7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O objetivo inicial deste projeto era introduzir um plano de remuneração variável para profissionais não técnicos de saúde. No entanto, face aos resultados da análise, percebeu-se que a prioridade imediata deveria ser a Comunicação e a Transparência, pois planear qualquer mudança sem o alicerce da Comunicação só será motivo de mais entropia. Além disso, a comunicação tem impacto no desempenho global da clínica e contribui para a eficácia de todas as práticas de GRH.

Embora se reconheça que a transparência total pode gerar insatisfação, melhorar a comunicação das políticas, métricas e critérios de avaliação é crucial para fortalecer a confiança e o compromisso dos colaboradores. A definição clara de prazos, critérios e processos contribuirá para mitigar mal-entendidos e promover um ambiente de trabalho mais transparente e equitativo.

Podemos afirmar que a implementação deste projeto irá contribuir significativamente para melhorar o clima organizacional da Clínica XP, ao promover uma cultura mais transparente, com comunicação mais eficaz e envolvimento dos colaboradores. Desta forma estaremos a contribuir para mais do que um dos objetivos estratégicos da Clínica XP.

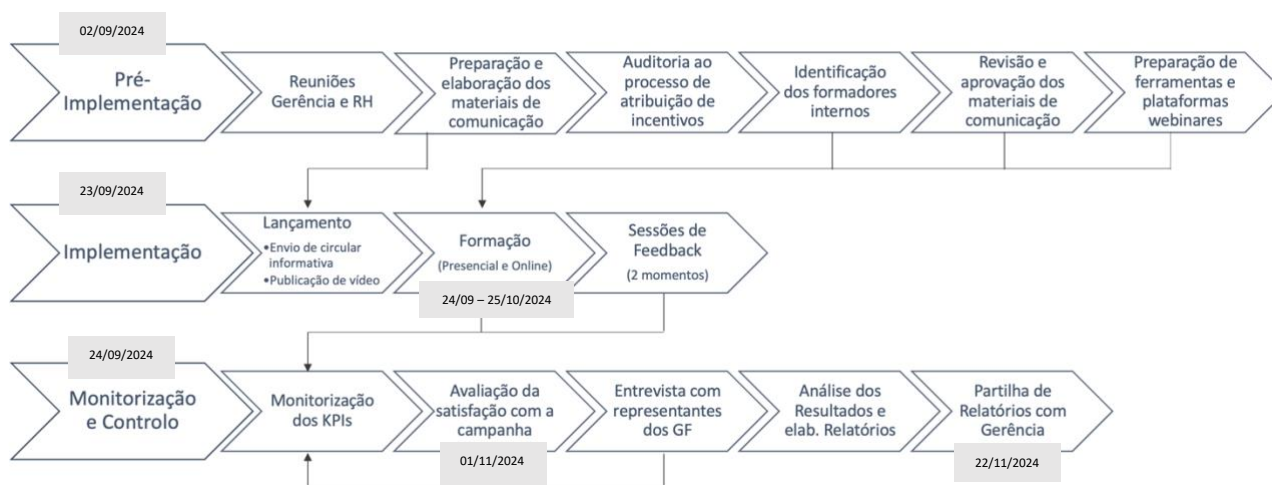
7.1. Plano de Comunicação para Política de Remunerações da Clínica XP **“Remuneração a olho nu”**

Este projeto, de nome “Remuneração a olho nu” tem como objetivo comunicar e clarificar a Política de Remunerações da Clínica XP, tornando-a mais transparente e garantido que todos conhecem e percebem a filosofia por trás desta, seus critérios, processos e benefícios associados à mesma (ver anexo F).

Assim, é expectável que sejam mitigados os receios, desconfiança e críticas ao programa atual, potenciando os pontos positivos e nivelando expectativas.

Será organizado em 3 fases, compreendidas entre Setembro de Novembro de 2024, conforme representado na figura 6.

Figura 6 – Fases do Projeto “Remuneração a olho nu”



7.1.1. Pré-implementação

Nesta primeira fase, é importante que a gerência conheça os resultados e diagnóstico deste projeto, uma vez que o papel destes é crucial no sucesso deste projeto. Além do patrocínio da iniciativa, a gerência será também um grupo ativo, pois os colaboradores acreditam mais em informações vindas da alta direção do que naquela proveniente das chefias intermédias e Recursos Humanos. Nesta fase, a fim de mitigar um dos riscos que pode surgir do aumento da transparência, será realizada uma breve auditoria ao processo de atribuição de incentivos, para perceber o nível de conformidade e definir medidas corretivas antes do início da campanha.

Outro momento importante da pré-implementação é a definição clara do público-alvo, isto é, identificar os conteúdos e respetivos canais de comunicação para cada grupo profissional e categorias de profissionais e desenvolver os conteúdos, com o objetivo de criar materiais de comunicação claros e acessíveis. Ainda nesta fase, serão identificados e preparados os agentes ou elementos dinamizadores deste plano, nomeadamente chefias intermédias envolvidas, formadores internos, líderes informais ou elementos de perfil crítico, que funcionarão como aliados para disseminar e apoiar a estratégia e outros departamentos ou fornecedores internos com papel ativo no projeto além dos RH.

7.1.2. Fase de Implementação

Nesta fase, o programa de remuneração será amplamente difundido e clarificado às partes envolvidas, sem se assemelhar a propaganda. O lançamento da campanha partirá da Gerência, utilizando o *e-mail* corporativo para enviar uma circular informativa e colocar um breve vídeo/anúncio na *intranet*. Este conteúdo comunicará os objetivos da campanha, o período em que vai decorrer, os agentes envolvidos e os resultados esperados.

A campanha começará efetivamente com uma formação extensiva para todos os colaboradores da Clínica XP. Para garantir que todos os profissionais sejam abrangidos e que a mensagem chegue a todos, serão realizadas sessões transversais a todos os grupos profissionais. Estas sessões abordarão temas gerais de política de remuneração, como a remuneração fixa e os critérios de progressão ou atualização salarial. Além disso, haverá sessões específicas para os diferentes grupos funcionais e equipas, focando-se nas políticas de remuneração variável aplicáveis a cada grupo funcional.

As formações serão oferecidas tanto em formato presencial quanto *online* (webinars) para garantir a participação de profissionais que trabalham em regime de turnos. A equipa de formadores será composta por formadores internos, membros da equipa de RH, elementos do processamento salarial e líderes informais identificados previamente.

Posteriormente, serão realizadas sessões de *feedback* onde os colaboradores terão a oportunidade de esclarecer dúvidas, fornecer sugestões ao atual plano e contribuir para futuras revisões ou atualizações da política de remuneração variável, bem como para a avaliação de desempenho.

Ao longo desta fase, materiais e ferramentas de apoio (infografias, FAQs, manuais e guias) serão disponibilizados pelos diferentes canais de comunicação da organização.

7.1.3. Fase de Monitorização e Controlo

Esta fase é crucial para garantir que o plano de comunicação da política de remuneração é implementado de forma eficaz e que os objetivos delineados serão a ser atingidos. Este processo envolverá a recolha e análise de dados ao longo da implementação da campanha, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Inicialmente, serão definidos indicadores-chave de desempenho (KPIs) que servirão como base para a avaliação do progresso e do impacto da campanha. Entre estes indicadores incluem-se: a taxa de participação nas sessões de formação, o nível de compreensão dos colaboradores sobre a política de remuneração e a satisfação geral dos colaboradores com a comunicação interna.

A monitorização será realizada através de inquéritos e questionários distribuídos após cada sessão de formação e *feedback*. Estes instrumentos permitirão avaliar a eficácia das formações e identificar áreas que necessitem de maior clarificação ou ajuste. Adicionalmente, serão realizadas entrevistas com representantes de diferentes grupos funcionais para recolher *feedback* qualitativo e assegurar que todas as preocupações e sugestões estão a ser consideradas.

Os resultados da monitorização serão periodicamente analisados pela equipa do gabinete de comunicação e marketing e partilhados com a gerência e a equipa de recursos humanos. Serão elaborados relatórios periódicos, destacando os progressos, identificando desafios e propondo ações corretivas quando necessário.

Além disso, como já foi referido serão realizadas sessões *feedback*, onde os colaboradores poderão partilhar as suas opiniões e sugestões. Esta informação também será trabalhada e partilhada com a Gerência.

Em suma, a fase de monitorização e controlo não só permitirá uma avaliação rigorosa da eficácia do plano de comunicação, mas também promoverá uma cultura de transparência e melhoria contínua, fortalecendo a confiança dos colaboradores na política de remuneração da Clínica XP.

Tabela 5 – KPIs para Monitorização do Projeto

Indicador	Tipo	Período de Monitorização
Número de visualizações do vídeo de lançamento	Processo	24/09 – 04/11
Taxa de participação na formação	Processo	24/09 – 25/10
Satisfação com a Comunicação	Resultado	11/11
Nível de Compreensão da Política de remuneração	Resultado	24/09 – 12/11
Taxa de participação nas sessões de feedback	Processo	28/10 – 31/10 11/11 – 12/11
Feedback qualitativo sobre clareza da política de recompensas (pós formação)	Resultado	28/10 – 30/10 11/11 – 12/11
Sugestões à política de remuneração	Melhoria	28/10 – 30/10 11/11 – 12/11

7.1.4. Orçamentação

O projeto “Remuneração a Olho Nu” ficou orçamentado em 11 061,16 €.

Para este cálculo, utilizou-se a ferramenta Project Libre, um software de gestão de projetos de código aberto que oferece funcionalidades avançadas para planeamento, controlo e monitorização de projetos. O Project Libre permitiu uma análise detalhada dos custos

associados a cada fase do plano, facilitando a visualização e a gestão eficiente dos recursos necessários. A fase de pré-implementação foi estimada em 2.969,60 €, com as atividades mais onerosas sendo a preparação e elaboração de conteúdos, que inclui a produção de um vídeo com a gerência e o desenvolvimento de todo o material de suporte à campanha e a formação dos formadores internos. A fase de implementação, com um custo total de 7.033,88 €, inclui as sessões de formação e a disponibilização de materiais informativos. Por fim, a fase de monitorização e controlo apresenta um custo de 1.057,68 €, cobrindo a recolha e análise de dados, bem como a elaboração de relatórios periódicos.

Estes custos estão essencialmente alocados aos recursos humanos, refletindo o investimento em horas de trabalho, especialização e dedicação das equipas envolvidas em cada etapa do projeto e utilização do Centro de Formação. Como é política da organização, teriam de estar previstos incentivos para os formadores e a *task force* envolvida, incluindo RH, Gabinete de Comunicação e *Marketing* e Gabinete de Informática (ver anexo G).

Tabela 6 – Orçamento para o Plano de Comunicação

Etapas do Projeto	Orçamento
Pré-Implementação	2 969,60 €
Reuniões iniciais com a gerência e RH	120,00 €
Auditoria ao processo de atribuição de incentivos	640,00 €
Preparação e elaboração de materiais de comunicação	728,00 €
Identificação dos elementos constituintes do grupo dinamizador da campanha	60,00 €
Formação dos formadores internos	1000,00 €
Revisão e aprovação dos materiais de comunicação	69,60 €
Preparação das ferramentas e plataformas para formações online	352,00 €
Implementação	7 033,88 €
Lançamento da campanha "Remuneração a olho nu"	- €
Envio de circular informativa	17,00 €
Publicação de vídeo na intranet	34,00 €
Formação (utilização CF)	1450,00 €
Formação Transversal: Como é composta a remuneração?	1 267,20 €
Formação Transversal: Remuneração Fixa	633,60 €
Formação Transversal: Benefícios	427,68 €
Formação específica: Remuneração variável	1 216,00 €
Webinares (Remuneração Fixa, Remuneração Variável e Benefícios)	1 076,40 €
Sessões de Feedback	912,00 €
Monitorização e Controlo	1 057,68 €
Monitorização de KPI's	355,68 €
Avaliação da satisfação com a campanha "Remuneração a olho nu"	40,00 €
Entrevistas com representantes dos diferentes grupos funcionais	80,00 €
Análise dos resultados e elaboração de relatórios	462,00 €
Partilha de relatórios com a Gerência	120,00 €
TOTAL	11 061,16 €

7.1.5. Riscos e medidas mitigadoras

A implementação de um plano de comunicação para a política de remuneração na Clínica XP visa garantir que todos os colaboradores compreendam de forma clara e transparente os critérios e processos que determinam suas remunerações. Contudo, como em qualquer projeto de grande escala, existem riscos potenciais que podem comprometer o sucesso da iniciativa. Identificar esses riscos e desenvolver estratégias eficazes para mitigá-los é essencial para assegurar que os objetivos do projeto sejam alcançados e que a confiança dos colaboradores na organização seja fortalecida.

Tabela 7 – Riscos e Medidas Mitigadoras

Risco	Nível do Risco	Medida Mitigadora
Resistência à mudança: As chefias intermédias e equipa do processamento salarial podem resistir à nova política de mais transparência e manter as rotinas anteriores.	Médio	Realização de ações de formação e sensibilização às lideranças e equipa de processamento salarial, e envolvê-los no processo de implementação do projeto. Definir um ponto focal de suporte e esclarecimento dentro da equipa de processamento salarial.
Falta de transparência e rigor nos processos de atribuição incentivos e avaliação de desempenho.	Elevado	Implementar diretrizes claras e realizar auditorias pré-campanha ao processo de atribuição de incentivos, para confirmar conformidade (pré-requisito) das políticas estabelecidas.
Impacto na confidencialidade: aumentar a transparência pode comprometer a confidencialidade, expondo informação sensível.	Baixo	Definir claramente limites do que pode ser disponibilizado, garantir formação sobre confidencialidade e transparência e definir perfis de acesso a informação sensível.
Baixa adesão às sessões de formação pelo facto de existirem muitos profissionais a trabalhar em regime de turnos e pelo facto de poder comprometer a produção.	Médio	Oferecer flexibilidade de horários (formações em diferentes horários) e possibilidade de participação online (webinares).
Perceção de falhas no sistema atual fruto da transparência, que anteriormente passavam despercebidas e que podem levar a mais desmotivação e perceção de injustiça.	Elevado	Promover sessões de feedback para esclarecimento de dúvidas e recolha de sugestões de melhoria por parte dos profissionais. Manter ponto focal da equipa do processamento, disponível para recolha de sugestões e reclamações.

8. CONCLUSÕES

A gestão estratégica de pessoas e a implementação de práticas de remuneração alinhadas com os objetivos organizacionais são cruciais para o sucesso e sustentabilidade das organizações.

Num momento em que os desafios provenientes do contexto externo e interno obrigam a Clínica XP a revisitar toda a sua estratégia de Gestão de Pessoas, pareceu fazer sentido perceber qual o potencial de melhoria da política de remunerações, nomeadamente a atribuição de incentivos às funções não pertencentes aos técnicos de saúde, ou seja, aos não prestadores de cuidados de saúde.

A literatura mostra-nos a importância de desenvolver uma política de remuneração variável que não só reconheça a especificidade e complexidade das funções, mas também promova a colaboração, obedecendo a pressupostos fundamentais como o alinhamento com os objetivos organizacionais, a viabilidade financeira, e a promoção de sentimentos de justiça e equidade entre os colaboradores.

Perante a análise realizada para este projeto, constatou-se que a atual estratégia de remuneração da Clínica XP foi pensada para estimular a produção num determinado momento da sua história e orientada apenas para os técnicos de saúde. Esta estratégia de remuneração estimula a competitividade, valoriza a quantidade em detrimento da qualidade e promove sentimentos de injustiça e iniquidade. Além disso, verificou-se que as pessoas não confiam no sistema de recompensas, essencialmente porque não o entendem. Nunca houve um plano de comunicação para a política de remuneração, o que leva à especulação.

A análise evidenciou que a principal reclamação transversal às práticas é a falta de transparência e a falha na comunicação das políticas. As pessoas desconhecem o que se espera delas, não percebem justiça na sua avaliação, pois desconhecem os critérios das avaliações e nem sabem qual o impacto destas na remuneração. Sentem também que a formação e desenvolvimento são pensados a curto-prazo e centrados em *hard-skills*.

A comunicação eficaz e a transparência são essenciais para que os colaboradores compreendam e confiem nas políticas implementadas.

Assim, sobrepôs-se a necessidade de garantir que as pessoas percebam a política de remuneração para que seja possível e viável qualquer alteração à mesma. Propôs-se, portanto, um plano de comunicação para a Política de Remuneração, sendo o público-alvo toda a organização.

Limitações do Projeto

Este estudo enfrentou algumas limitações que devem ser consideradas. A principal limitação foi a dificuldade em encontrar informações sobre como são remunerados, em termos de remuneração não variável, os profissionais não técnicos no setor da saúde. Esta lacuna de informação dificultou a comparação mais abrangente e uma análise detalhada das práticas de remuneração existentes noutros ambientes hospitalares.

Recomendações Futuras

A primeira recomendação é tornar todas as políticas de GRH mais transparentes, desenvolvendo uma estratégia de comunicação para as mesmas. Isto irá envolver uma mudança cultural, sendo também necessário estimular uma cultura de feedback.

Em seguida, é essencial melhorar as descrições de funções e estabelecer objetivos claros para cada colaborador, resultantes do desdobramento dos objetivos da clínica XP. Além disso, deve implementar-se um sistema de avaliação de desempenho robusto, baseado em competências e objetivos, também alinhados com a estratégia organizacional.

É fundamental investir em formação contínua para todos os grupos funcionais e no desenvolvimento de *soft skills*, principalmente quando a humanização dos cuidados é um fator diferencial para os clientes.

No que diz respeito aos sistemas de recompensas, é necessário atualizar a tabela salarial de acordo com o custo de vida e a inflação dos últimos anos, bem como rever os tipos de remuneração variável (curto, médio ou longo-prazo; individuais e/ou coletivos) e as métricas para atribuição de incentivos para os diferentes grupos profissionais.

9. BIBLIOGRAFIA

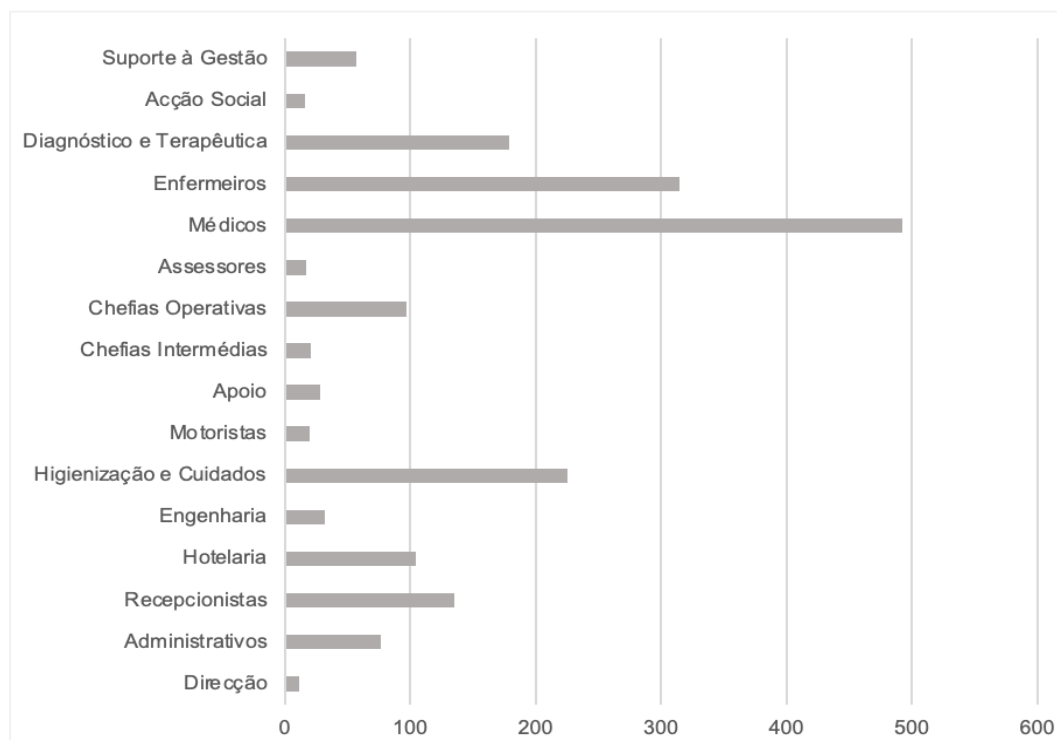
- Andreazzi, M. D. F. S. D. (2003). Formas de remuneração de serviços de saúde.
- Aral, S., Brynjolfsson, E., & Wu, L. (2012). Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*, 58(5), 913-931.
- Bessire, D. (2005). Transparency: a two-way mirror?. *International Journal of Social Economics*, 32(5), 424-438.
- Bierman, L., & Gely, R. (2004). Love, Sex and Politics-Sure-Salary-No Way: Workplace Social Norms and the Law. *Berkeley J. Emp. & Lab. L.*, 25, 167.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human resource management review*, 8(3), 265-288.
- Boxall, P. e Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203.
- Brocklehurst, P., Price, J., Glenny, A. M., Tickle, M., Birch, S., Mertz, E., & Grytten, J. (2013). The effect of different methods of remuneration on the behaviour of primary care dentists. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (11).
- Burroughs, J. D. (1982). Pay secrecy and performance: The psychological research. *Compensation Review*, 14(3), 44-54.
- da Câmara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. 4ª Edição. Publicações Dom Quixote.
- Day, N. E. (2007). An investigation into pay communication: is ignorance bliss?. *Personnel Review*, 36(5), 739-762.
- Drafke, M. W. e Kossen, S. (2002) *The human side of organizations*. 8ª Edição. Pearson College Div.
- Duarte, H. (2015). Gestão de Remunerações. *GRH para Gestores*, 310-336. Editora RH.
- Emery, S. E., e Gregory, C. (2006). Physician incentives for academic productivity: an analysis of orthopaedic department compensation strategies. *JBJS*, 88(9), 2049-2056.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Frye, M. B. (2004). Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants. *Journal of Financial Research*, 27(1), 31-54.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage.

- Gomez-Mejia, L. R., e Balkin, D. B. (1992). Determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *Academy of Management journal*, 35(5), 921-955.
- Gomez-Mejia, L. R., e Welbourne, T. M. (1988). Compensation strategy: An overview and future steps. *Human resource planning*, 11(3), 173-189.
- Greene, R. J. (2018). *Rewarding performance: Guiding principles; custom strategies*. Routledge
- Heneman, R.L., & Werner, J.M. (2005). Merit pay - linking pay to performance in a changing world (2nd ed.). Greenwich, CT: IAP.
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2009). Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times. *International Journal of Business and management*, 4(11), 177-183.
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., e Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human resources for health*, 4(1), 1-17.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*, 74(4), 657.
- Kibande, J. W., & Kyule, A. (2022). INFLUENCE OF REMUNERATION COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL REPUTATION OF REGISTERED FLOWER FIRMS IN KENYA. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 6(1).
- Larkin I, Pierce L, Gino F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33, 1194–1214.
- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. *GRH para Gestores*, 249-305.
- Martocchio, J. J. (2011). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Pearson Education India.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2018). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 107-113.
- Nunes, F. e Reto, L. (2015) Gestão estratégica de recursos humanos: Um repto para uma abordagem baseada na evidência. *GRH para Gestores*, 67-95. Editora RH.
- Ogundeji, Y. K., Bland, J. M., & Sheldon, T. A. (2016). The effectiveness of payment for performance in health care: a meta-analysis and exploration of variation in outcomes. *Health Policy*, 120(10), 1141-1150.
- de Oliveira Barbosa, A. F., Neto, M. T. R., & de Oliveira, L. C. V. (2010). O papel da comunicação empresarial na implantação do programa de remuneração variável. *Revista de Estudos da Comunicação*, 11(24).

- O'Neill, B. P. (2010). Pay confidentiality: a remaining obstacle to Equal Pay after Ledbetter. *Seton Hall L. Rev.*, 40, 1217.
- Petersen, L. A., Woodard, L. D., Urech, T., Daw, C., & Sookanan, S. (2006). Does pay-for-performance improve the quality of health care?. *Annals of internal medicine*, 145(4), 265-272.
- Pfeffer, J. e Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management perspectives*, 13(2), 37-48.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. *Lisboa: Edições Sílabo*.
- Roos, M., Reale, J., e Banning, F. (2022). A value-based model of job performance. *Plos one*, 17 (1), e0262430
- Scott, K. D., Sperling, R. S., McMullen, T., & Bowbin, B. (2007). A study on reward communications: Methods for improvement of employee understanding. *WorldatWork Journal*, 17(3).
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2005). Wage comparisons with similar and dissimilar others. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(1), 113-131.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações*. 4a Edição. Escolar Editora.
- Torre, E. D., Pelagatti, M., & Solari, L. (2015). Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism, and the role of explained inequalities. *Human Relations*, 68(3), 409-440.
- Trotter, R. G., Zacur, S. R., & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60(4), 529-539.
- Trujillo, M. G. S. e Vargas, M. D. L. E. G. (2017). Satisfacción Laboral e los Entornos de Trabajo. Uma exploración cualitativa para su estudio. *Sciencia et technical*, 2017, 22.2: 161-166.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Williams, M., Zhou, Y., & Zou, M. (2021). Differentiation in pay for performance within organizations: an occupational perspective. *International Journal of Manpower*, 42(4), 537-555.
- Witter, S., Zulfiqur, T., Javeed, S., Khan, A., & Bari, A. (2011). Paying health workers for performance in Battagram district, Pakistan. *Human Resources for Health*, 9(1), 23-34.
- Yan, W., e Sloan, M. F. (2016). The impact of employee compensation and financial performance on nonprofit organization donations. *The American Review of Public Administration*, 46(2), 243-258.

ANEXOS

Anexo A – Headcount da Clínica XP



FONTE: Estatísticas da CLÍNICA XP de Dezembro de 2022

Anexo B – Entrevistas à Gerência

Entrevista 1

Caro(a) membro da Gerência da Clínica XP,

Como é do vosso conhecimento estou a preparar um projeto académico para obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas, e neste momento estou a conduzir um estudo para avaliar as práticas de Recursos Humanos (RH) implementadas pela Clínica XP. A sua participação nesta entrevista é crucial para compreender as intenções estratégicas, prioridades atuais e análise do contexto da organização em relação à gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à política de remunerações.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e contribuição para este estudo.

Gostaria de reforçar que em momento nenhum o nome da Clínica será revelado / referido, bem como os elementos que nele participaram.

Com os melhores cumprimentos,
Bárbara Mesquita Batalha

Gerente 1

CONTEXTO E ESTRATÉGIA

1. Enquanto gerente da Clínica XP, quais os principais desafios e oportunidades internos e externos que podem influenciar a gestão de pessoas?

Escassez de RH qualificados, crise económico-financeira do país que leva à demora de pagamentos por parte dos principais clientes, cultura e maneira de estar dos profissionais (hoje em dia menos comprometidos e valorizam muito a remuneração – ou seja, querem trabalhar menos por mais). Nos últimos anos a produção diminuiu muito e continuamos a receber informação de necessidade de pessoas.

2. Como é que as políticas de remunerações podem contribuir para corresponder a esses desafios?

Pelo fato de pagarmos essencialmente por aquilo que as pessoas fazem, estamos de certa forma preparados para a sobrecarga salarial não ser tão grande em relação àquilo que se obtém de resultados e receitas.

POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

3. Como é que a política de remunerações atual foi desenvolvida e quais são os princípios orientadores por trás da mesma? (direcionar para a política de salário base e remuneração variável, em que o salário base é abaixo do mercado e a componente variável pretende ter um peso relativo maior / transparência e equidade)

A atualização aos salários base é com base no mérito, exceto para a carreira médica. No caso dos médicos o salário base é atualizado consoante a carreira clínica, até serem especialistas. Daí para a frente por mérito, também.

A referência para os salários base foi a tabela da função pública. Entretanto com as desvalorizações e a não atualização, temos consciência que os salários base são muito baixos. Mas é a realidade do país.

Mas a concorrência (privada, porque a Clínica XP é privada) paga salários base mais altos.

Mas não tem os desafios que nós temos, nomeadamente de formação de quadros. Este é dos maiores investimentos que fazemos, mas as pessoas não valorizam tanto nos dias de hoje. A Clínica XP aposta na formação dos seus médicos, a fim de se traduzir em qualidade para o cliente e melhorar os RH do país.

A remuneração variável é exatamente para incentivar as pessoas a trabalharem mais. Apesar de não estar nada escrito, tentamos que as pessoas percebam e há abertura para esclarecimentos. Na nossa perspetiva as remunerações são equitativas e justas, quem faz mais e tem mais competências, recebe mais.

4. Como é que a gerência da Clínica XP equilibra a prioridade dada à produção com a garantia da qualidade, na metodologia de remuneração, principalmente para funções assistenciais?

A informação dada pelas chefias do desempenho é importante. Não há ainda um processo robusto de avaliação de desempenho, mas sempre se pediu às chefias que reportassem o desempenho das suas equipas. Nem sempre há coragem e ou são todos muito bons, ou todos medianos, e acabam por ser prejudicados por isso.

5. Considerando a importância de outras funções, como a dos rececionistas, na cadeia de prestação de serviços da Clínica XP, de que forma a gerência recompensa essas funções em termos de resultados em qualidade e/ou produção?

Também pela informação dada pelas chefias.

Mas sabendo que nem sempre as chefias avaliam fidedignamente e que ainda não há um sistema de AD robusto e transversal, não provável que se sintam injustiçados e desvalorizados?

Sim. Pode acontecer. Sabemos que o sistema não é perfeito, mas queremos melhorar. Era importante perceber se entendem este grupo profissional (rececionistas e outros administrativos relacionados com a prestação do serviço) como importante na cadeia de valor da Clínica XP.

Sim. Concordamos que são cada vez mais importantes, uma vez que os clientes não valorizam apenas a prática (consulta ou exame médico) mas sim todo o atendimento. Neste momento a remuneração variável deles é essencialmente em função da assiduidade e pontualidade. Pretendem manter?

Como sabe em Angola, enfrentamos um problema grave de cultura relativamente à pontualidade (nem tanto à assiduidade), por isso fazemos desta forma. É para se manter, mas podemos ver outras possibilidades de prémios.

6. De que forma a política de remunerações é vista pela gerência como uma ferramenta para atrair, reter e motivar os colaboradores da Clínica XP?

Estando o mérito e a disponibilidade na base de uma boa remuneração, achamos que quem trabalhar muito bem, ou fizer uma coisa que poucos fazem, será bem recompensado por isso.

EFICÁCIA DA POLÍTICA E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

7. Existem áreas específicas na política de remunerações que a gerência considera que precisam de ajustes ou melhorias para corresponder aos desafios na gestão das pessoas?

Neste momento a tabela salarial precisa de ser atualizada.

8. Como é que a gerência avalia a eficácia da política de remunerações atual para promover um ambiente de trabalho positivo e sustentar a competitividade da Clínica XP no mercado?

Na minha perspectiva esse não é um dos principais objetivos da remuneração. Penso que há outros aspetos na Clínica XP cuja função é garantir um bom ambiente de trabalho.

Entrevista 2

Caro(a) membro da Gerência da Clínica XP,

Como é do vosso conhecimento estou a preparar um projeto académico para obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas, e neste momento estou a conduzir um estudo para avaliar as práticas de Recursos Humanos (RH) implementadas pela Clínica XP. A sua participação nesta entrevista é crucial para compreender as intenções estratégicas, prioridades atuais e análise do contexto da organização em relação à gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à política de remunerações.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e contribuição para este estudo.

Gostaria de reforçar que em momento nenhum o nome da Clínica será revelado / referido, bem como os elementos que nele participaram.

Com os melhores cumprimentos,
Bárbara Mesquita Batalha

Gerente 2

CONTEXTO E ESTRATÉGIA

1. Enquanto gerente da Clínica XP, quais os principais desafios e oportunidades internos e externos que podem influenciar a gestão de pessoas?

A Clínica continua a crescer dentro do país (a rede), pretendemos construir um edifício novo para albergar novas especialidades e podermos oferecer um serviço com mais qualidade, há concorrência no mercado com ofertas inovadoras também e que dizem oferecer um atendimento humanizado. A Clínica XP investiu nos últimos 15 anos bastante na formação de quadros e perante as dificuldades económico-financeiras corremos sérios riscos de vermos os nossos profissionais aliciados para outras instituições, aliás como já tem acontecido. Eles sentem-se tentados a ir pela imagem nova das instituições, e aquilo que se passa para fora, e por valores, que muitas vezes são pouco significativos (na remuneração base) eles vão. Alguns mais tarde voltam.

2. Como é que as políticas de remunerações podem contribuir para corresponder a esses desafios?

Neste momento, de fato, a nossa forma de remunerar não está preparada para alguns destes desafios. Foi desenhada há mais de 10 anos e hoje os desafios são outros.

POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

3. Como é que a política de remunerações atual foi desenvolvida e quais são os princípios orientadores por trás da mesma? (direcionar para a política de salário base e remuneração variável, em que o salário base é abaixo do mercado e a componente variável pretende ter um peso relativo maior / transparência e equidade).

Esta política foi desenhada numa altura em que tínhamos muitos médicos e enfermeiros prestadores de serviços, e queríamos que se mantivessem conosco de forma comprometida. Na sua maioria eram profissionais vinculados ao setor público e a Clínica XP era o complemento que precisavam. Éramos muito fortes no mercado, a concorrência era pouco expressiva. Pagávamos bem a quem fizesse muitos turnos, visse muitos doentes, ou seja, trouxesse rentabilidade à organização.

Nunca se optou por divulgar a tabela salarial, ou os salários. Ela existe. Mas acreditamos que conhecer os salários dos outros pode ser um fator de descontentamento. Mas estamos sempre a aprender e na disposição de melhorar.

Como a maior parte destes profissionais da saúde não eram efetivos, os salários base baixos, não eram relevantes.

4. Como é que a gerência da Clínica XP equilibra a prioridade dada à produção com a garantia da qualidade, na metodologia de remuneração, principalmente para funções assistenciais?

Há preocupação de reconhecer aqueles que são elogiados e na nossa perspetiva, os que têm mais qualidade, serão os mais procurados, por isso acabam por ser reconhecidos.

5. Considerando a importância de outras funções, como a dos rececionistas, na cadeia de prestação de serviços da Clínica XP, de que forma a gerência recompensa essas funções em termos de resultados em qualidade e/ou produção?

Na atual metodologia existe essa falha. Apenas os profissionais de saúde têm remuneração variável em função da produção. Os outros têm recompensas extra se forem assíduos e pontuais.

Será que isso não os faz pensar que é apenas isso que pretende deles? Ou seja, transmitimos a mensagem que a qualidade do atendimento (um atendimento humanizado e centrado nas necessidades dos clientes) não é um comportamento valorizado.

A mensagem da importância do atendimento humanizado é passada nas reuniões com as chefias e o papel delas é passar para as suas equipas.

6. De que forma a política de remunerações é vista pela gerência como uma ferramenta para atrair, reter e motivar os colaboradores da Clínica XP?

Temos consciência que quem trabalha muito e bem, é bem pago, comparativamente a outras empresas do setor.

EFICÁCIA DA POLÍTICA E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

7. Existem áreas específicas na política de remunerações que a gerência considera que precisam de ajustes ou melhorias para corresponder aos desafios na gestão das pessoas?

Sim. É preciso rever os níveis salariais, associá-los às diferentes carreiras (que também têm de ser validadas, uma vez que já foram propostas pela DRH) – neste momento as únicas carreiras previstas e seguidas são a médica; e é preciso que o sistema de remuneração seja revisto em função dos objetivos atuais.

8. Como é que a gerência avalia a eficácia da política de remunerações atual para promover um ambiente de trabalho positivo e sustentar a competitividade da Clínica XP no mercado?

É um sistema seguro. Tentamos valorizar as funções vitais – ou seja – as que geram receita. Esta valorização está diretamente relacionada os resultados de cada um. Não queremos que as pessoas se acomodem nas carreiras e nos seus cargos. Os profissionais mais jovens querem ganhar mais e fazer menos e isto tem sido um desafio para nós. É uma mentalidade diferente daquela que nós temos. Reclamam mais. É preciso que percebam que quando fizerem mais, também podem ganhar mais. Temos tido algumas saídas, porque os jovens acabam por ser aliciados com salários mais altos. Infelizmente neste momento, subir salários é uma dificuldade para nós, pois temos estado a perder clientes.

E será que esta perda de clientes não pode ser atenuada se tivermos um serviço melhor? Esse serviço é prestado pelas pessoas e se as orientarmos, prepararmos-las e reconhecermos da maneira certa, podemos conseguir melhorar o serviço ao cliente e sermos mais competitivos.

É possível que sim, mas a verdade é que há 20 anos não tínhamos a concorrência que temos hoje e por isso é normal que não tenhamos a mesma procura que antes.

Anexo C – Entrevistas a (2) profissionais da Clínica XP

Caro(a) colaborador(a) da Clínica XP,

Estou a conduzir um estudo para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação às práticas de Recursos Humanos (RH) implementadas pela Clínica XP. Este estudo faz parte de um projeto académico para a obtenção de grau de mestre.

Todas as suas respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial. Não serão divulgadas informações pessoais nem associadas às suas respostas.

Agradecemos desde já a sua contribuição.

Com os melhores cumprimentos,

Bárbara Mesquita Batalha

(Está na Clínica XP há 14 anos. Sexo masculino. Começou como rececionista, foi chefe de receção e agora é técnico administrativo num gabinete da Clínica.)

1. Está satisfeito com as práticas de RH da Clínica XP?

R: Considero-me minimamente satisfeito. Se pudesse atribuir nota, diria que as práticas satisfazem. No entanto sei que determinadas questões externas à equipa de RH propriamente dita, concorrem para este resultado.

Quando pergunto práticas de RH, refiro-me a: Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Gestão de remunerações. Não pense nos RH (DGC). Abstraia-se daquilo que é o esforço e as iniciativas da equipa. Quero que pense na Clínica XP. Isto está bem para si?

R: O que vejo é uma instituição que até define as políticas, mas não os cumpre na maioria das situações e nem são devidamente divulgados (ou seja, nós não os conhecemos ou não percebemos). O que coloca em causa todos os processos mencionados (recrutamento e seleção, gestão de carreiras e de remunerações) e acaba por ser difícil avaliá-los.

2. Em que medida as práticas de RH contribuem para o seu bem-estar e motivação no trabalho?

R: A minha motivação parte maioritariamente de fatores intrínsecos. As práticas de RH não contribuem para a minha motivação. Talvez 20% da minha motivação venha das práticas. Apenas a formação continua a ser uma área que me motiva, ainda que já tenha sido mais interessante.

COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA:

3. Sente que as informações sobre políticas e procedimentos de RH são comunicadas de forma clara e transparente? Justifique.

R: Antes da clareza e transparência, está a própria divulgação da informação – a comunicação. A Clínica XP comunica muito pouco. É um problema transversal, portanto, se os canais de comunicação, as práticas e modelos forem bem definidos a nível da instituição, creio que se irão mitigar/eliminar os erros na comunicação. Penso que é urgente rever-se esta prática.

Recentemente, os RH com a nova liderança melhoraram a comunicação, mas existem políticas que continuamos sem perceber.

Como por exemplo?

R: Não percebemos se há ou não carreiras. Ou não percebemos porque não se cumpre. O que podemos é preciso para subirmos o nosso salário base. O meu salário base não é alterado há mais de 5 anos e neste período eu inclusive mudei de função. Não sei se é uma função ao mesmo nível, porque isso também não nos é comunicado.

4. Como descreveria a comunicação entre a Gerência e os colaboradores sobre questões relacionadas com RH? Clarifique a sua opinião.

R: Se dissesse que não existe comunicação, estaria a ser injusto, mas a verdade é que ela quase não existe. Existe comunicação, mas sobre as práticas, considero que a gerência mal comunica. Julgo que isso não é importante. Apenas dizem que é importante avaliar-se o desempenho, mas mesmo assim, ainda não implementaram um sistema justo, sabemos que estão a preparar, mas não sabemos para quando as previsões.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:

5. Como classificaria a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção na Clínica XP?

R: Antes de mais, quero dizer que estou no meu primeiro emprego, onde conheci pela primeira vez muitas coisas e, há 14 anos, achava que o processo era sério, transparente e quase sem margem para erros. Para a altura, foi boa. Hoje não podia ser igual.

6. Acha que os critérios de seleção são justos e transparentes?

R: Penso que os critérios são bem definidos e até certo ponto transparentes. A única observação a fazer é que nos recrutamentos internos, nomeadamente dentro de alguns grupos profissionais, continua a existir muita interferência das chefias, que prefiro chamar de ingerências. Os chefes querem influenciar as pessoas a participarem ou não, e isso não é correto.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL:

7. Sente que existem oportunidades suficientes de desenvolvimento profissional na Clínica XP?

R: As oportunidades existem, mas não são nem suficientes tão pouco justas. Elas são selecionadas e direcionadas.

Direcionadas para quem?

Essencialmente para médicos.

8. Como avalia os programas de formação e desenvolvimento oferecidos pela empresa?

R: Há 14 anos, os considerava os melhores do mercado angolano, mas atualmente, a sociedade está cada vez mais líquida e é necessário acompanhar o ritmo e a velocidade do mercado, se assim não for, corremos o risco destes programas não terem eficácia. Atualmente são limitados e não acompanham a velocidade e inovação. Por outro lado, uma vez mais,

muito centrados nos médicos e enfermagem e numa perspetiva técnica e muito pouco comportamental. Sabemos que as soft skills são muito importantes.

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS:

9. Está satisfeito com a política de remuneração e benefícios na Clínica XP? Justifique a sua resposta.

R: Definitivamente não estou satisfeito, até porque penso que não existe qualquer política, quando os recém-admitidos entram já com um salário (base) superior ao daqueles que os formam e sem qualquer justificação plausível, não consigo ver política nem critério, mas injustiça e falta de cuidado.

10. Como percebe a equidade e justiça na política de remuneração e benefícios?

R: Não existe. Na nossa função, nem o que se diz de quem faz mais ganha mais, serve. Chegamos a fazer muito, a ter de sair muito tarde e lidar com situações complexas, mas nada disso é valorizado. Noutras clínicas, pessoas com a mesma função e responsabilidade que eu, recebem bem melhor.

Depois, como muitos chefes avaliam o desempenho com base em critérios diferentes e com exigências diferentes, o resultado é a injustiça nas remunerações.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

11. Como descreveria o ambiente de trabalho na Clínica XP?

R: Atualmente, tenso, inseguro, cheio de competição, ainda não é insuportável, porque existem muitas pessoas com astúcia (positiva) para manipular este ambiente e influenciá-lo de forma positiva.

12. Sente que a cultura organizacional da empresa promove um ambiente de trabalho positivo? Justifique.

R: Eu mesmo tenho dificuldade em compreender esta cultura, porque se por um lado nos são apresentadas as políticas organizacionais e os elementos do seu contexto, por outro lado, do topo a base não se respeita o que está lá escrito. Portanto, não, e até mesmo no que está escrito, ainda não se sente a preocupação com o ambiente de trabalho. A preocupação continua a ser competição, fazer mais e mais. Não há estímulo ao trabalho em equipa e colaboração.

13. Como é a sua relação com os seus colegas de trabalho e com a sua equipa?

R: Na minha equipa é razoável. Dentro da clínica já foi melhor.

14. Sente-se apoiado(a) pela sua equipa e pela gestão em questões relacionadas com RH?

R: Cada um tem as suas responsabilidades e limitações, depois tem as externalidades que também têm a sua influência, mas sinto que se houvesse maior autonomia do RH as coisas seriam diferentes e melhores. A equipa de RH tem demonstrado preocupação connosco. Mas tanto as chefias, como os RH não têm ferramentas para nos apoiar, pois decisão vem sempre do topo.

Caro(a) colaborador(a) da Clínica XP,

Estou a conduzir um estudo para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação às práticas de Recursos Humanos (RH) implementadas pela Clínica XP. Este estudo faz parte de um projeto académico para a obtenção de grau de mestre.

Todas as suas respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial. Não serão divulgadas informações pessoais nem associadas às suas respostas.

Agradecemos desde já a sua contribuição.

Com os melhores cumprimentos,

Bárbara Mesquita Batalha

Trabalha na Clínica XP desde 2009 (15 anos). Sexo feminino. Rececionista.

1. Está satisfeito com as práticas de RH da Clínica XP?

R: Não

2. Em que medida as práticas de RH contribuem para o seu bem-estar e motivação no trabalho?

R: Pouco contribuem, porque os trabalhadores não são reconhecidos de forma justa.

COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA:

3. Sente que as informações sobre políticas e procedimentos de RH são comunicadas de forma clara e transparente? Justifique.

R: Não, porque nem todas as comunicações são claras e transparentes. Dou como exemplo o prémio anual e o fundo de solidariedade. Num, nunca sabemos se vamos receber ou não, quais são os critérios para sermos elegíveis. No outro, é um desconto que sofremos e ainda não percebemos bem para que serve este desconto e como podemos usufruir do benefício associado.

4. Como descreveria a comunicação entre a Gerência e os colaboradores sobre questões relacionadas com RH? Clarifique a sua opinião.

R: Insuficiente, porque a comunicação não flui. Centra-se em departamentos e grupos privilegiados, talvez.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:

5. Como classificaria a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção na Clínica XP?

R: No meu processo de recrutamento classifico como justa.

6. Acha que os critérios de seleção são justos e transparentes?

R: Nem sempre são justos e transparentes. Há muitas interferências nos processos. Já melhorou, pois antes nem divulgavam os critérios e os concursos. Os chefes é que selecionavam. Hoje em dia os RH divulgam e pelo menos há mais oportunidades, se bem que ainda temos chefes que ficam zangados quando alguns se candidatam a outras equipas ou clínicas do grupo.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL:

7. Sente que existem oportunidades suficientes de desenvolvimento profissional na Clínica XP?

R: Não são suficientes. São apenas para alguns.

8. Como avalia os programas de formação e desenvolvimento oferecidos pela empresa?

R: Razoáveis e desatualizados face às necessidades. Não acompanharam as mudanças.

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS:

9. Está satisfeito com a política de remuneração e benefícios na Clínica XP? Justifique a sua resposta.

R: Não, porque não temos uma tabela salarial equitativa para as categorias. Não sabemos os princípios por trás e pelo facto de não ser transparente gera muita insegurança e desconfiança.

10. Como percebe a equidade e justiça na política de remuneração e benefícios?

R: Percebo que não há justiça na remuneração e benefícios porque vemos colegas com a mesma categoria com salário diferente e menos tempo de trabalho. Há aqueles que têm muita responsabilidade e ganham menos ou igual a outros que não têm responsabilidades.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

11. Como descreveria o ambiente de trabalho na Clínica XP?

R: Razoável. Há muita pressão e a clínica devia ter atividades para funcionarem como escape.

12. Sente que a cultura organizacional da empresa promove um ambiente de trabalho positivo? Justifique.

R: Não, porque há muita falha de comunicação. Esta é a principal falha.

13. Como é a sua relação com os seus colegas de trabalho e com a sua equipa?

R: Excelente.

14. Sente-se apoiado(a) pela sua equipa e pela gestão em questões relacionadas com RH?

R: Sim.

Anexo D – Resultados do *Focus Group*

Focus Group

8 participantes

Rececionistas

Chefes de Recepção

Assistentes administrativos

Secretários Clínicos

Tempo de casa: [5 anos – 18 anos] de Clínica XP

Questão:

Sabem o que a Clínica XP espera de vocês?

Começaram por dizer que sim.

Quando foi solicitado que dissessem então o que era esperado, alguns disseram que tinham de atender os clientes com simpatia, não deixar que os clientes saíssem sem a necessidade satisfeita. Outros disseram que a simpatia não era tão importante, mas sim passar a informação correta, atender o cliente rapidamente.

Acabaram por concluir que apesar de saberem o que deve ser feito é preciso melhorar os descritivos de função, bem como os objetivos a serem cumpridos por cada um deles.

A política de remunerações é clara? Há transparência neste processo?

Todos concordaram que a política de remunerações não era clara e não havia transparência. Nunca foi comunicado e nada é clarificado a todos.

(Sempre que queremos entender algum aspeto temos de escrever à direção e nunca obtemos uma resposta escrita ou oficial.

A política de remunerações é justa e equitativa?

Todos concordaram que a política de remunerações não é justa nem equitativa. A forma como as pessoas são remuneradas favorece a produção.

Muitos trabalham muito em menos horas e valorizam muito as horas.

Os trabalhos mais complexos não são valorizados.

Há profissionais que cometem muitos erros e recebem o mesmo.

O nosso trabalho não pode ser contabilizado, como é o caso dos médicos e por isso estamos em desvantagem.

A Clínica remunera em função da especificidade e complexidade do que fazem?

A maioria concorda que sim. Alguns dizem que não.

Quando questionados os que dizem que sim explicaram que os responsáveis recebem mais (chefes de equipa e tutores) – porque têm mais responsabilidade.

Alguns discordaram, pois há profissionais que são responsáveis, mas não recebem como tal.

Por outro lado, há pessoas que têm subsídios de chefia e não são chefes.

A clínica pretende remunerar em função da complexidade o problema está em identificar as funções complexas.

Trabalhar na recepção do atendimento permanente /urgência não tem exatamente a mesma complexidade que tem estar nas consultas externas, diziam alguns.
Acabaram por concordar que é importante definir a complexidade dentro das diferentes equipes, objetivos antes de fazer diferença.
Sim remunera em função da especificidade e complexidade, mas não é justa e tem pouco rigor nos critérios, para determinar e avaliar a complexidade.

Conhecem a tabela salarial?

Ninguém conhece a tabela salarial, ou sabe em que nível está e de onde e para onde pode ir.

Os bons desempenhos são recompensados?

Alguns responderam que sim, a maioria.

Outro disseram que não, porque não são avaliados.

Alguns sentem-se recompensados quando têm boas avaliações.

Quando questionados quais eram os desempenhos esperados, confirmaram que não tinham objetivos claramente definidos.

Política de remuneração fixa, conhecem?

Não. Alguns pensavam que era por antiguidade, outros por mérito.

No fim, todos concordaram que não sabiam.

Qual é a percepção sobre a Política de remuneração variável?

A remuneração que percebem como variável é o subsídio de pontualidade e assiduidade.

Turnos (entendem, mas julgam que às vezes não são contabilizados todos os turnos)

Mas mesmo assim nem todos têm. Há falta de rigor.

Alguns referiram que não concordam que o mais importante seja a assiduidade e a pontualidade.

Prêmios de desempenho:

São atribuídos pelas chefias. Ou seja, as chefias avaliam e enviam essa informação para a administração. Para a maioria a avaliação não tem impacto.

3 pessoas na sala referiram que com base na avaliação têm prêmios de desempenho. Não conseguem explicar a fórmula de cálculo ou atribuição do prêmio – quem decide é a gerência.

A remuneração estimula?

Sentem-se tristes

Estimula a competição, porém quando questionados se estimula a competição para melhorar a satisfação do cliente, concordam que não é tão proporcional quanto isso.

Propostas:

Transparência

Comunicação (prêmios e descontos)

Avaliação de Desempenho para definição de remuneração variável;

Objetivos que façam sentido:

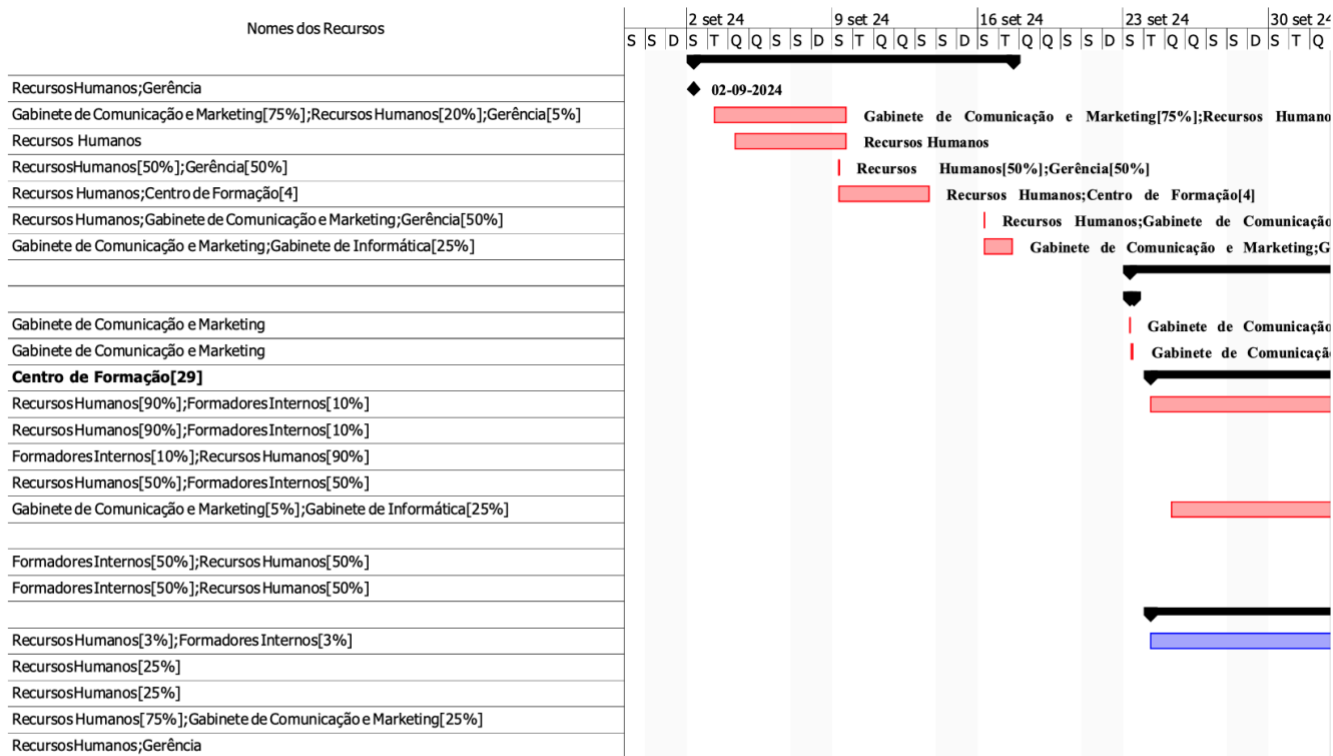
- Erros de faturação
- Elogios
- Pontualidade e assiduidade
- Reclamações
- Tempos de espera marcações e atendimento

Anexo E – Legenda das fontes para referência nos comentários

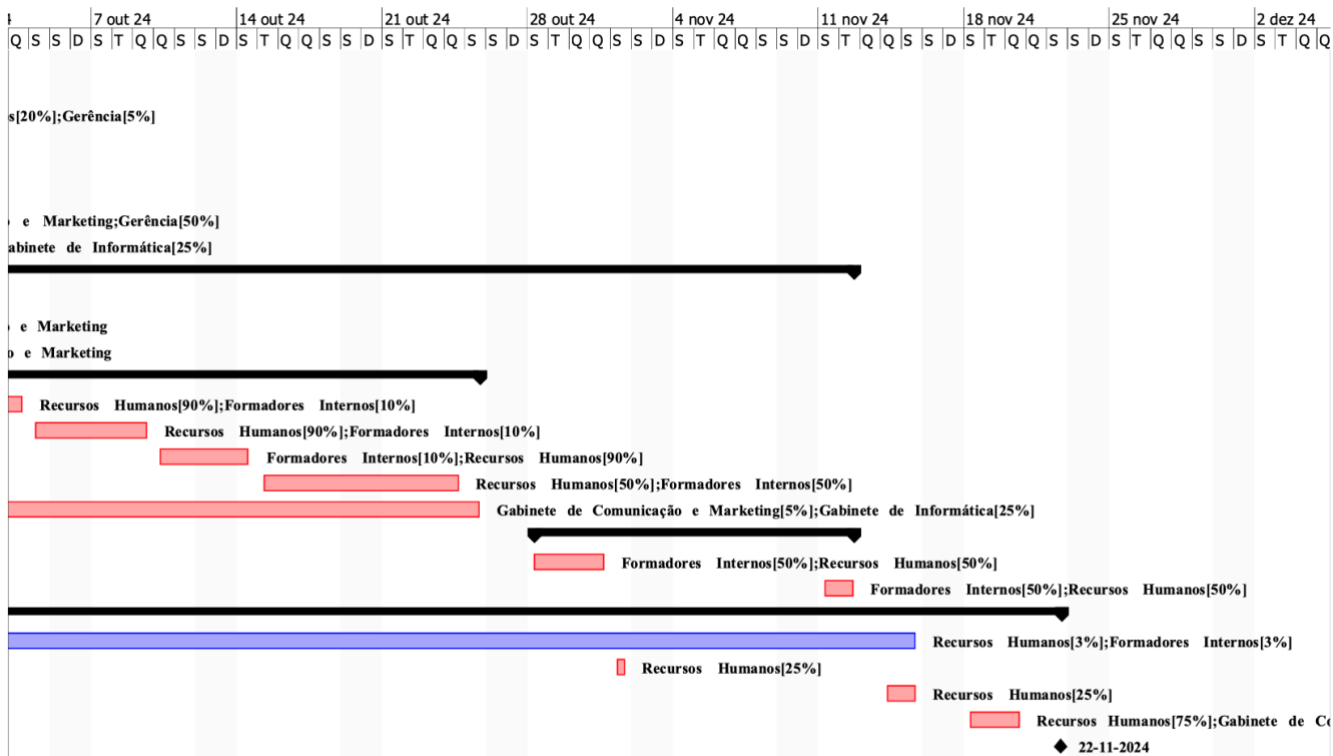
	Função	Método de recolha
Entrevistado 1	Membro do Conselho de Gerência, responsável pelo pelouro das Finanças (Gerente 1)	Entrevista à Gerência
Entrevistado 2	Membro do Conselho de Gerência, responsável pelo pelouro dos Recursos Humanos (Gerente 2)	Entrevista à Gerência
Entrevistado 3	Técnico Administrativo, pertencente a um gabinete. Há 14 anos na Clínica XP. A primeira função foi rececionista.	Entrevista a profissionais
Entrevistado 4	Rececionista. Há 15 anos na Clínica XP.	Entrevista a profissionais
<i>Focus Group</i>	Rececionistas Chefes de Recepção Assistentes administrativos Secretários Clínicos	<i>Focus Group</i>

Anexo F – Mapeamento de Atividades do Projeto “Remuneração a olho nu”

		Nome	Duração	Início	Fim
1		Pre-Implementação	12 dias?	02-09-2024 8:00	17-09-2024 17:00
2		Reuniões iniciais com a gerência e RH	0,125 dias?	02-09-2024 8:00	02-09-2024 9:00
3		Preparação e elaboração de materiais de comunicação	5 dias?	03-09-2024 8:00	09-09-2024 17:00
4		Auditoria ao processo de atribuição de incentivos	4 dias?	04-09-2024 8:00	09-09-2024 17:00
5		Identificação dos elementos constituintes do grupo dinamizador da campanha	0,125 dias	09-09-2024 8:00	09-09-2024 9:00
6		Formação dos formadores internos	5 dias?	09-09-2024 8:00	13-09-2024 17:00
7		Revisão e aprovação dos materiais de comunicação	0,1 dias	16-09-2024 8:00	16-09-2024 8:48
8		Preparação das ferramentas e plataformas para formações online	2 dias?	16-09-2024 8:00	17-09-2024 17:00
9		Fase Implementação	37 dias?	23-09-2024 8:00	12-11-2024 17:00
10		Lançamento da campanha "Remuneração a olho nu"	0,5 dias	23-09-2024 8:00	23-09-2024 13:00
11		Envio de circular informativa	0,125 dias	23-09-2024 8:00	23-09-2024 9:00
12		Publicação de vídeo na intranet	0,25 dias	23-09-2024 10:00	23-09-2024 13:00
13		Formação	24 dias?	24-09-2024 8:00	25-10-2024 17:00
14		Formação Transversal: Como é composta a remuneração?	8 dias?	24-09-2024 8:00	03-10-2024 17:00
15		Formação Transversal: Remuneração Fixa	4 dias?	04-10-2024 8:00	09-10-2024 17:00
16		Formação Transversal: Benefícios	2,7 dias?	10-10-2024 8:00	14-10-2024 14:36
17		Formação específica: Remuneração variável	8 dias?	15-10-2024 8:00	24-10-2024 17:00
18		Webinars (Remuneração Fixa, Remuneração Variável e Benefícios)	23 dias?	25-09-2024 8:00	25-10-2024 17:00
19		Sessões de Feedback	12 dias?	28-10-2024 8:00	12-11-2024 17:00
20		1ª Sessões	4 dias?	28-10-2024 8:00	31-10-2024 17:00
21		2ª Sessões	2 dias?	11-11-2024 8:00	12-11-2024 17:00
22		Monitorização e Controlo	44 dias?	24-09-2024 8:00	22-11-2024 17:00
23		Monitorização de KPI's	39 dias?	24-09-2024 8:00	15-11-2024 17:00
24		Avaliação da satisfação com a campanha "Remuneração a olho nu"	1 dia?	01-11-2024 8:00	01-11-2024 17:00
25		Entrevistas com representantes dos diferentes grupos funcionais	2 dias?	14-11-2024 8:00	15-11-2024 17:00
26		Análise dos resultados e elaboração de relatórios	3 dias?	18-11-2024 8:00	20-11-2024 17:00
27		Partilha de relatórios com a Gerência	0,125 dias	22-11-2024 16:00	22-11-2024 17:00



Remuneração a Olho Nú- Página2



Remuneração a Olho Nú- Página3

Anexo G – Recursos Projeto “Remuneração a olho nu”

Recurso	Custo/hora
Gerência	100,00 €
Equipa de RH	20,00 €
Gabinete de Comunicação e Marketing	17,00 €
Formadores Internos	18,00 €
Gabinete de Informática	20,00 €

Recurso	Custo/Utilização
Centro de Formação (dia)	50,00 €