

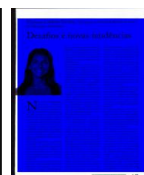


ESPECIAL RH - COMPENSAÇÕES



As organizações têm vindo a deparar-se com um cenário económico difícil, no entanto, parece ser possível, sem aumentar custos, manterem os seus colaboradores motivados e alinhados com os objetivos empresariais implementando sistemas de compensações e benefícios adequados à sua atividade e às funções desempenhadas pelos trabalhadores.

Vale a pena pensar e repensar o assunto para ter a certeza que a compensação que é dada aos colaboradores é, de facto, a mais indicada.



Mariana Caldeira Sarávia, Advogada na Sociedade Rebelo de Sousa & Advogados Associados

Desafios e novas tendências



Num mercado globalizado, altamente competitivo e presentemente marcado por uma duradoura e profunda crise económico-financeira, no qual a redução e optimização de custos constituem uma prioridade, os sistemas de compensações e benefícios revestem-se de crucial importância enquanto instrumento de atração e retenção de talento, motivação dos trabalhadores, incremento de competitividade e produtividade e alinhamento entre a estratégia de negócio e os interesses e necessidades individuais dos trabalhadores.

O modelo retributivo tradicional, alicerçado no pagamento de uma retribuição mensal fixa (exclusivamente) associada ao exercício de uma determinada função, não permitia, claramente, dar resposta aos novos desafios da gestão de recursos humanos.

Assim, ao longo das últimas décadas evoluiu-se para um modelo retributivo mais alargado – de *Total Reward* – no qual a retribuição fixa

deixou de ser o único elemento retributivo e a remuneração variável, tal como outras prestações e benefícios complementares, de natureza pecuniária ou não, foram ganhando expressão no pacote retributivo dos trabalhadores.

Neste contexto, e apesar de a retribuição fixa manter um peso preponderante, a retribuição variável em função dos resultados tem assumido uma importância crescente, permitindo às empresas premiar de forma individualizada o desempenho, competências e qualidades específicas de cada trabalhador e, concomitantemente, implementar uma política salarial flexível e alinhada com a respectiva estratégia de negócio, conseguindo, dessa forma, atrair e reter talentos, fomentar uma cultura assente no mérito, promover níveis de desempenho superiores, incrementar a produtividade e, simultaneamente, partilhar riscos com os trabalhadores, envolvendo-os e co-responsabilizando-os pelos resultados da organização.

Paralelamente, e por diversos fatores, nomeadamente a crescente sensibilidade das organizações às necessidades dos indivíduos e o aumento da carga fiscal, foram sendo agregados ao pacote retributivo inúmeros benefícios como a atribuição de viatura, telemóvel, planos de pensões, seguro de saúde, de acidentes pessoais e/ou de vida, pagamento ou comparticipação de despesas educativas (do trabalhador ou dependentes), vales sociais como os “*ticket infância*” e “*ticket ensino*”, *stock options*, *check-ups* médicos, empréstimos em condições vantajosas, protocolos com descontos na aquisição de serviços ou produtos, etc.

Mais recentemente, tem-se assistido à adoção de Planos de Benefícios Flexíveis, que permitem aos trabalhadores, dentro de um orçamento

definido e de entre um conjunto de benefícios pré-selecionados pela empresa, construir um pacote individualizado de benefícios, alinhado com as necessidades específicas dos mesmos ou do seu agregado e com a fase da vida em que se encontram. Os referidos Planos permitem um incremento do grau de satisfação dos trabalhadores, uma eventual redução de custos para a empresa e uma potencial maximização do valor líquido percebido pelos trabalhadores, aumentando, ainda, a percepção que estes têm dos custos dos benefícios escolhidos.

Nesta altura, perguntarão os leitores, “e estes Planos são permitidos à luz do Direito do Trabalho português?” É certo que o regime da retribuição se tem mantido relativamente estático entre nós e que a legislação laboral portuguesa não prevê a existência dos **Planos de Benefícios Flexíveis**.

No entanto, nada no nosso ordenamento jurídico obsta a que, alicerçadas em soluções jurídicas solidamente sustentadas e devidamente contratualizadas ou formalizadas, as empresas portuguesas implementem e beneficiem validamente das vantagens dos aludidos Planos.

Tal envolverá, entre outros aspectos, o correto enquadramento e tratamento jurídico (laboral, fiscal e de segurança social) dos benefícios a atribuir no âmbito dos Planos, a clara definição e contratualização dos termos e condições dos mesmos, prevendo-se, *inter alia*, a faculdade da empresa alterar unilateralmente o leque de benefícios – para, por exemplo, evitar o incremento de custos – e a possibilidade dos trabalhadores reverem periodicamente as suas opções – para, nomeadamente, ajustarem os planos às respectivas necessidades e estes manterem a flexibilidade que os caracteriza. — P



ESPECIAL RH - COMPENSAÇÕES

Paulo Fradinho, *Business Leader* na Mercer

7 razões para repensar a Compensação

Há uns anos atrás assisti a uma conversa inspiradora do Prof. Carvalho Rodrigues, o famoso “pai” do satélite português. O tema era a dificuldade, ou se quiser, o sentimento de impotência que toma conta de nós, quando enfrentamos uma enorme onda de informação, que invariavelmente nos remete para a inércia. O conselho era apresentado sob a forma de uma imagem de um barco a bater num baixio - “roçar o calado”, como dizem os homens do mar.



Eficiência fiscal

Benefícios sociais como os seguros de saúde, vida, acidentes pessoais, seguros e planos de reforma, apoio para creche e educação, entre outros, podem estar isentos de IRS e Segurança Social. Qual é o grau de eficiência de 1€ pago em dinheiro?



Vantagem económica

As empresas, pela sua dimensão ou por recurso a parceiros, conseguem disponibilizar os benefícios sociais em condições mais favoráveis, mesmo quando não suportam uma parcela do custo.



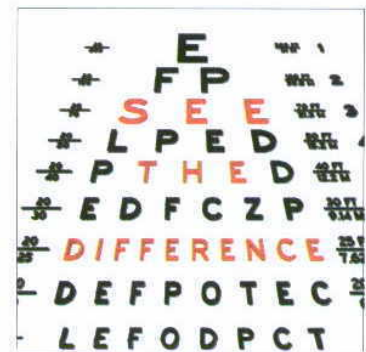
Resposta a necessidades

Os benefícios sociais, tal como o nome indica, melhoram a proteção social na saúde e bem-estar, previdência, educação e reforma, o que permite responder a necessidades individuais em fases distintas do ciclo de vida.



Flexibilidade

Disponibilizar benefícios na lógica de “tamanho único” para todos os colaboradores não é a melhor ideia quando se quer responder a necessidades distintas de cada um. Por outro lado, ao dar o benefício a empresa fica com a responsabilidade de o financiar e gerir eventuais aumentos de custo futuro acima do desejado. Por estes motivos, cada vez mais empresas optam pelos chamados Planos Flex – planos de benefícios flexíveis onde é definida uma bolsa suportada pela empresa, que cada colaborador pode usar para adquirir benefícios.




Ou seja, não há nada melhor para nos fazer agir, do que ter um problema real para resolver, na nossa esfera de influência.

A maioria dos pacotes de compensação das empresas em Portugal “roçou o calado”, ou se preferir, estão obsoletos. Foram pensados para uma realidade económica e social que não é a nossa, basta olhar para os últimos três anos: queda acentuada da procura interna que influencia o nível de atividade e valor da compensação de incidência da Segurança Social sobre bónus e prémios, acompanhada da subida da carga fiscal em sede de IRS.

Não é um fenómeno que passe despercebido aos olhos das pessoas. Além de reduzir o rendimento disponível no presente, a percepção de segurança no futuro também foi afetada, porque a falência do Estado, até agora protetor, obrigou a cortes no nível de proteção na reforma, saúde e educação. O que é que as empresas têm a ver com isto? Tudo.

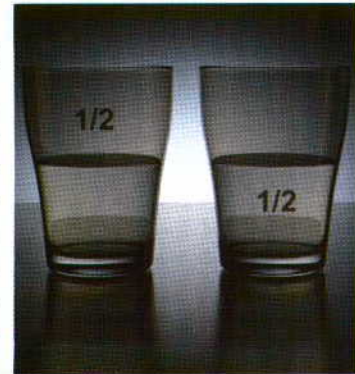
O pacote de compensação é uma contrapartida do trabalho e contributo para a sustentabilidade e crescimento da empresa. O valor desta relação sofreu uma grande erosão, por este motivo as pessoas têm uma expectativa que a empresa consiga de alguma forma ajudar e procurar alternativas, sobretudo nos aspectos que se relacionam com necessidades na base de pirâmide: alimentação, habitação, educação e bem-estar do próprio e da família, entre outras.

Muitas empresas evoluíram no sentido darwiniano de se adaptarem melhor à mudança, com alterações na política e no pacote de compensação, de forma a enviar um sinal claro que se preocupam e que têm o bem-estar das suas pessoas na agenda. Porém, a maioria não conseguiu obter um impacto material na vida das pessoas: não conseguiu identificar alternativas interessantes, não tem autonomia para tomar este tipo de decisões em Portugal, as soluções encontradas revestem-se de risco elevado ou, infelizmente, o tema não está ainda no radar da gestão de topo.

Nós acreditamos que os benefícios sociais constituem uma enorme oportunidade de “fazer mais, com menos” melhorando o retorno da compensação, por sete razões que levam a repensar a compensação total. 

Escala

Os benefícios podem ser atribuídos a todos os colaboradores com carácter uniforme, como é comum, mas também podem ser diferenciados ou disponibilizados apenas a um grupo, com um *trade off* de perda de eficiência, caso seja intenção da empresa diferenciar, mantendo alguma vantagem. A partilha do custo entre a empresa e a pessoa pode também ser uma opção interessante, quando há maior pressão sobre o orçamento.



Disponibilidade

O nosso mercado de benefícios é relativamente sofisticado, com soluções para diferentes níveis de custo, o seguro de saúde – um dos benefícios mais procurados, pode custar menos de 1% do salário, enquanto que produtos como os vales sociais são definidos em função da disponibilidade da empresa. Além da gama de preços e produtos, há também parceiros especializados que ajudam as empresas a estabelecer um plano adequado aos seus objectivos e reduzem ou eliminam a carga administrativa que lhe está associada.



Alinhamento com o negócio

Os benefícios ajudam a empresa a melhorar o envolvimento e a produtividade, não apenas por valorizarem o pacote de compensação, mas pela sua natureza: os seguros de saúde, por exemplo, permitem o acesso a redes e prestadores privados e atualmente alguns dos planos já atuam na prevenção para medir o risco de doença ou gerir situações de stress e ansiedade.

Há ainda benefícios, como a frequência de ginásios ou oferta de dias para a pessoa se dedicar a um projeto, que permitem a melhoria do bem-estar e estimulam a inovação.

A comunicação do plano de benefícios é um aspecto chave, para garantir que as pessoas conhecem e valorizam o programa, que o utilizam de forma correta e usufruem das vantagens disponibilizadas.

As empresas mais sofisticadas tendem a oferecer três tipos de benefícios:

Grupo (pagos pela empresa, carácter uniforme), Flexíveis (pagos pela empresa, com possibilidade de escolha individual) e Voluntários (acordos de preços e condições, sem financiamento da empresa).

A tendência aponta para a integração dos diferentes benefícios de forma a proporcionar uma experiência consistente e eficiente.



ESPECIAL RH - COMPENSAÇÕES

Jorge Moniz, Responsável de Relações Institucionais de *Le Chèque Déjeuner* Portugal

Chèque Déjeuner: uma inovadora forma de poupar

Com 50 anos de experiência no mercado dos títulos de serviço, o Grupo *Chèque Déjeuner* é pioneiro na oferta de soluções, fiscalmente atrativas, que promovem o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade das empresas. Desde a sua entrada no mercado português, em 2009, que se tem verificado uma forte adesão das empresas e dos seus colaboradores aos benefícios fiscais *Chèque Déjeuner*. A mudança tem tanto de simples como de vantajosa, por exemplo: ao nível do subsídio de refeição, em vez de pagar em espécie, a empresa paga em cartão ou cheque de refeição, estando assim isenta da Taxa Social Única (TSU) de 23,75% e de IRC e os colaboradores isentos da TSU de 11% e de IRS.

De facto, face ao contexto económico adverso, o Governo português tem procedido a uma simplificação do quadro legal em matéria de benefícios fiscais, potencializando o mercado dos benefícios extrassalariais.

Relembre-se, por exemplo, o agravamento da tributação sobre o subsídio de refeição que, com a entrada em vigor do Orçamento de Estado (OE) de 2013, tornou o pagamento desse benefício em cheque ou cartão refeição *Chèque Déjeuner* 200% mais atrativo do que em 2011; ou ainda, a definição, com o OE 2014, do carácter de regularidade sobre os bónus e comissões que veio valorizar as isenções fiscais – ao nível da TSU, IRC e IRS – dos títulos de educação *Chèque Déjeuner* (EducaInfantil e *Chèque Aluno*).

Num mercado em franca expansão



Para viver
dia a dia,
com melhor
qualidade de vida


Chèque Déjeuner

groUpe
chequedejeuner

O Governo tem procedido a uma simplificação do quadro legal em matéria de benefícios fiscais

e com forte tendência para crescer – em Portugal, o número de empresas que fornece este tipo de benefícios aos seus trabalhadores é muito baixo, face ao mercado potencial –, *Le Chèque Déjeuner* distingue-se pela sua capacidade inovadora, nomeadamente, através do lançamento das aplicações iPhone e Android que permitem geolocalizar os seus locais aderentes e oferecer promoções comerciais exclusivas para os utilizadores do cartão.

A *Le Chèque Déjeuner* Portugal, atenta às modernas necessidades

do mercado de trabalho, não descarta a sua missão – o Homem e o seu bem-estar –, promovendo soluções à medida das necessidades futuras dos seus clientes. 

Principais Benefícios atribuídos pelas empresas em Portugal

- Complementos de Subsídio de Plano Médico
- Seguro de Acidentes Pessoais e de Vida
- Plano de Pensões
- Férias, outros benefícios e Educação
- Empréstimos / Adiantamentos

Fonte: Total Compensation Portugal 2013 da Mercer



ESPECIAL RH - COMPENSAÇÕES

Sara Ferreira, Diretora de Comunicação e *Marketing* da Edenred Portugal

Como aumentar o Poder de Compra dos colaboradores?

Se é diretor de Recursos Humanos e gostaria de motivar os colaboradores aumentando-lhes o seu poder de compra para que possam fazer face às suas necessidades fundamentais e das suas famílias (alimentação, apoio à infância e educação), saiba que é possível fazê-lo sem incrementar as despesas da empresa.

Mas como fazê-lo?

Através de benefícios extra-salariais! E a Edenred Portugal tem vindo a criar soluções para dar resposta a todas estas necessidades: O cartão Euroticket destina-se a subsidiar a refeição durante o dia de trabalho.

É um benefício social totalmente isento de IRS e TSU, até ao limite definido pela lei.

Permite aumentar o valor diário para alimentação, sem aumentar os impostos.

E porque na área do apoio à infância é imperativo colmatar fragilidades e apoiar verdadeiramente o colaborador numa área sensível, a Edenred desenvolveu o Cheque-Creche, um título em formato *e-voucher* que permite o pagamento de creches, jardins-de-infância e lactários.

Este benefício, totalmente isento de IRS e Taxa Social Única (Colaborador e Empresa), permite ainda à empresa obter majoração fiscal de 40% em sede de IRC.

Visto que a formação é cada vez mais indispensável e é também largamente valorizada pelos trabalhadores, a Edenred oferece o Cheque-Estudante em formato cartão eletrónico. Totalmente isento de Taxa Social Única (Colaborador e Empresa), permite o apoio nas despesas de educação e formação profissional tanto dos colaboradores como dos seus filhos.



Representando uma política social que diferencia e prestigia a organização, e assegurando melhores índices de produtividade e satisfação, a aplicação destas soluções

É possível fazer mais com menos e conseguir melhorar a vida dos colaboradores e das suas famílias

representa uma oportunidade para flexibilizar os benefícios atribuídos aos colaboradores aumentando realmente o seu poder de compra.

É possível fazer mais com menos e conseguir melhorar a vida dos colaboradores e das suas famílias com real visibilidade no dia-a-dia de todos, apostando nesta nova visão de posicionamento empresarial.

Conheça todas estas soluções em: www.edenred.pt

Gonçalo Figueiredo de Barros, Presidente do Conselho de Administração da *Ticket Restaurant*® Portugal

40 Anos a inovar soluções de bem-estar e produtividade

É possível inovar, ao longo de 40 anos, soluções para o desenvolvimento do bem-estar social e da produtividade dos colaboradores e das empresas? A *Ticket Restaurant*® Portugal é prova concreta desta realidade.


Constituída em 1974, em Portugal, foi a precursora do conceito dos vales-refeição, que adoptando a imagem de marca *Ticket Restaurant*®, rapidamente conquistou o mercado nacional. Com este inovador instrumento, as empresas passaram a poder subsidiar a alimentação dos seus colaboradores de uma forma generalizada, sem necessitarem de ter refeitórios. O legislador e as forças sociais integraram o conceito na lei e nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho como forma de melhorar as condições laborais e aumentar a produtividade das empresas, e, por esses motivos, foram-lhe associadas vantagens fiscais.

Seguiu-se, na década de 80, a senha de combustível *Ticket Car*®, um produto multimarca de fácil manuseamento e utilização que veio permitir uma melhor gestão das despesas de combustíveis e assistência-auto.

Na final da década de 90, foi a vez do lançamento do vale social *Ti-*

cket Infância®, sendo a *Ticket Restaurant*® de Portugal a primeira empresa emissora deste inovador produto. Através deste vale social oferece-se um serviço às empresas e colaboradores que visa subsidiar as despesas de educação dos seus filhos, até aos sete anos de idade, totalmente isento de contribuições e impostos.

Na primeira década do novo milénio lançou dois novos produtos: o *Ticket Ensino*®, um vale para subsidiar as despesas de educação e ensino dos filhos dos colaboradores das empresas, em qualquer grau de ensino, com vantagens fiscais; e o *Ticket Oferta*®, uma solução prática para motivar e oferecer presentes com garantia de satisfação para quem recebe, considerando a vasta rede de lojas e marcas a nível nacional.

Por fim, nos últimos dois anos, mais dois produtos têm vindo a conquistar com sucesso o seu espaço no mercado: o *Cartão Ticket Restaurant*®, um cartão pré-pago que constitui, no âmbito do subsídio de refeição, para além do tradicional *Ticket Restaurant*®, em papel, uma das suas duas alternativas, com iguais vantagens fiscais; e o *Ticket Care*®, destinado aos colaboradores e seus familiares, para pagamento de serviços de apoio social. 

Empresas em Portugal compensam menos

O estudo Total Compensation Portugal 2013 da Mercer analisou 114 526 postos de trabalho em 300 empresas presentes no mercado português e concluiu que "as empresas optaram por uma política de incrementos salariais muito moderados, que se manterá ao longo de 2014."

No entanto, e devido ao efeito de substituição de colaboradores contratados com níveis salariais mais baixos para as mesmas funções, verifica-se, pelo segundo ano consecutivo, uma redução real dos salários em todos os grupos funcionais. As funções de direção geral/administração e as funções comerciais/vendas sofreram a maior variação salarial (-4,94% e -1,48% respetivamente) em 2013.

A uniformização a longo prazo dos incrementos salariais apresenta-se hoje em dia como uma realidade no espaço Europeu. Todavia, conjuntamente, e devido ao ciclo de ajustamento económico que Portugal atravessa, verifica-se um número excepcionalmente elevado de empresas a congelarem os incrementos salariais como medida de redução do peso da massa salarial na estrutura de custos das organizações.

Por outro lado, e devido ao efeito de novas entradas de colaboradores a níveis salariais mais baixos, continua a verificar-se uma diminuição em termos absolutos dos níveis salariais da generalidade das funções e níveis funcionais.

Por João Pinheiro da Costa

Fonte: Total Compensation Portugal 2013 da Mercer





Compensações e Benefícios