

DOI

Novo Sistema de Incentivos

Director
Jason Santos Inácio



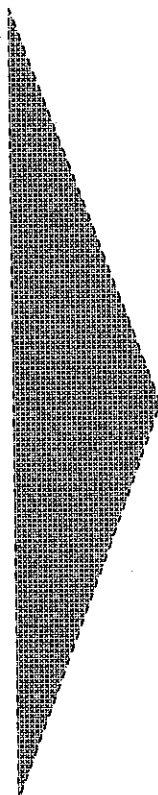
| Direcção de Operações de Cliente e Infra-estruturas |

Características do actual vs novo sistema de incentivos



Actual sistema de incentivos

- Baseado essencialmente num indicador de Produtividade;
- Pouco automatizado;
- Abrange cerca de 68% dos colaboradores da DOI;
- Não é fácil obter informação, sendo necessário pesquisa por parte dos colaboradores. A informação é pouco clara e efectiva.



Novo sistema de incentivos

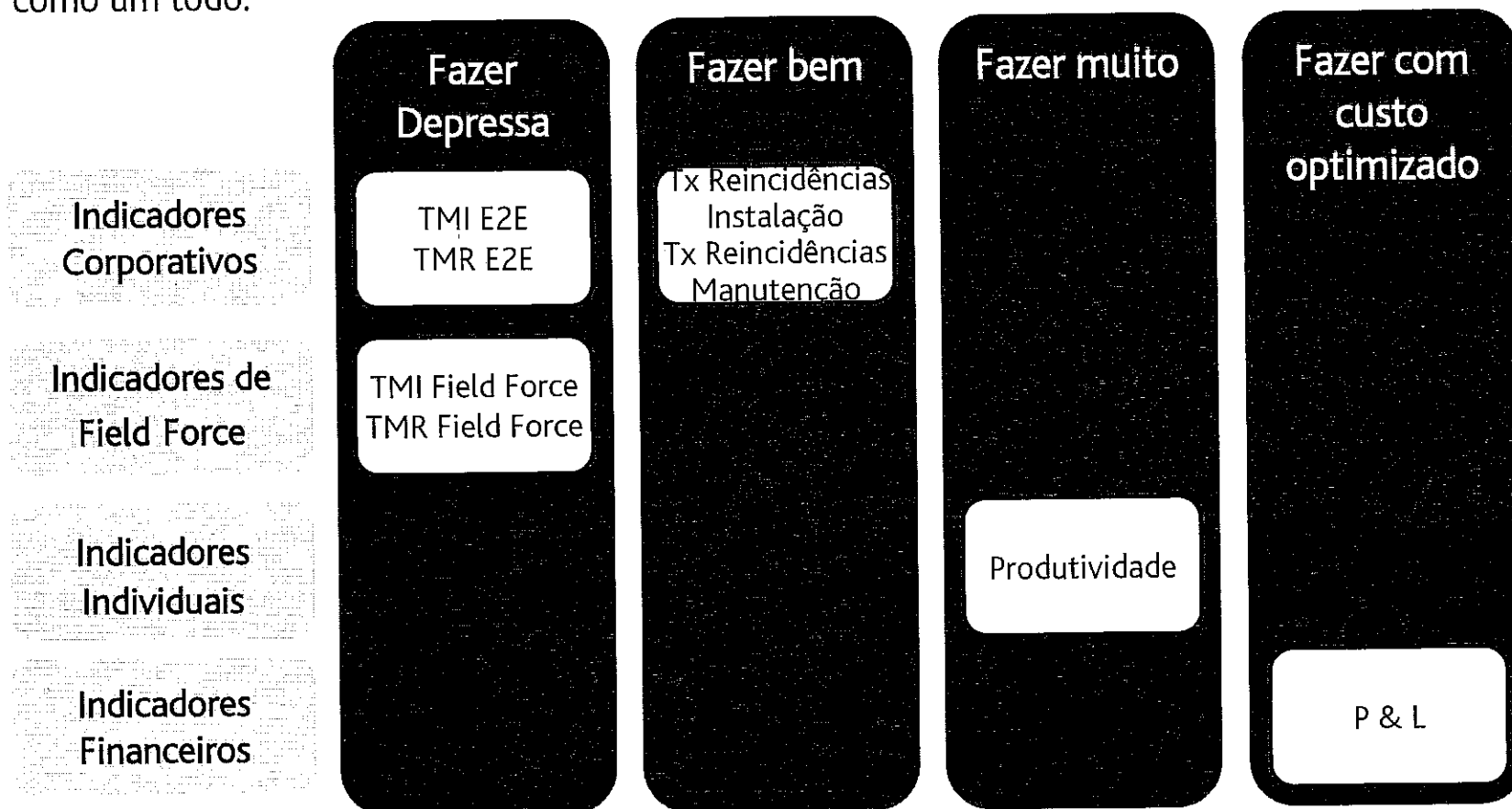
- Indicadores de performance iguais para todos os colaboradores. (Sintoniza os objectivos da DOI, com os objectivos da empresa);
- Torna o processo totalmente automatizado;
- Alarga o programa a todos os colaboradores da DOI;
- Reforça o espírito de grupo (DOI), através de objectivos comuns;
- Desperta a consciência dos colaboradores para o impacto da sua performance na organização;
- Atribui prémios mensalmente.



Indicadores do novo sistema de incentivos



O novo sistema de incentivos, baseado em 8 indicadores, tem como objectivo promover a união de esforços de todo o departamento no sentido de melhorar a performance da empresa como um todo.



Indicador	Descrição do Indicador	Âmbito					
TMI-EZE	Tempo médio de Instalação EZE, desde momento do registo da venda até à sua instalação, a unidade de medida é dias lineares.	SFT Novos Clientes	SFT M Exterior	ADSL Instala Assist	ADSL Auto Instala	MEO	Circuitos
TMR EZE	Tempo médio de reparação EZE, inicia-se o processo com o registo da participação do cliente e termina com a resolução, a unidade de medida é horas lineares.	SFT	ADSL	MEO	Circuitos		
Tx Reincidências Instalação	Participações com deslocação efectuada para resolução de um serviço que foi instalado à menos de 30 dias.	SFT	ADSL Instala Assist	ADSL Auto Instala	MEO	Circuitos	
Tx Reincidências Manutenção	Participações com deslocação efectuada para resolução de um serviço que teve uma participação com deslocação à menos de 30 dias.	SFT	ADSL	MEO	Circuitos		

Fonte: BI/SINTRA



Indicadores Field Force



Indicador	Descrição do Indicador	Âmbito					
<p>TMI Field Force</p>	<p>Tempo médio de Instalação Field Force, desde momento da requisição estar disponível para Field Force até à instalação do cliente, a unidade de medida é dias lineares.</p>	SFT Novos Clientes	SFT M Exterior	ADSL Instala Assist	ADSL Auto Instala	MEO	Circuitos
<p>TMR Field Force</p>	<p>Tempo médio de reparação Field Force, inicia-se o processo quando a participação chega à Field Force e termina com a resolução (reposição), unidade de medida é horas lineares.</p>	SFT	ADSL	MEO	Circuitos		

Fonte: BI/SINTRA

| Direcção de Operações de Cliente e Infra-estruturas | 17 Novembro 2008 |

Indicadores Individuais



Indicador	Descrição do Indicador	Âmbito			
Produtividade	Quantidade de actividades equivalentes realizadas por dia.	Técnico	Média da Equipa do Gestor	Média da Equipa das OCI's	Média DOI

Evolução do indicador para grupos específicos

- O cálculo deste indicador é baseado em actividades registadas em sistema;
- O cálculo da produtividade deverá ser adaptado á realidade dos seguintes grupos funcionais:
 - GPON;
 - AAR;
 - SPC.

Fonte: BI/SINTRA

Indicador	Descrição do Indicador	Âmbito	
P & L	Diferencial entre os proveitos e os custos.	Técnico	Gestor
	Diferencial entre plano e realizado (<i>Cash out</i>).	Restantes Colaboradores	

Cálculo do indicador P & L por grupo de colaboradores:

Técnicos	Gestores	Restantes Colaboradores
Valor de Produção <ul style="list-style-type: none"> Somatório das Actividades equivalentes realizadas * X €¹. 	Valor de Produção <ul style="list-style-type: none"> Somatório das Actividades equivalentes realizadas pelos seus técnicos * X €¹. 	Plano <ul style="list-style-type: none"> P&L Cash-out YTD (Plano)
Valor de Processamento (RH) <ul style="list-style-type: none"> Custo do técnico para a PT. 	Valor de Processamento (RH) <ul style="list-style-type: none"> Custo do sub departamento (Gestor, Técnicos e Suporte) para a PT. 	Realizado <ul style="list-style-type: none"> P&L Cash-out YTD (Real)
P&L Objectivo: 0% (de variação)		

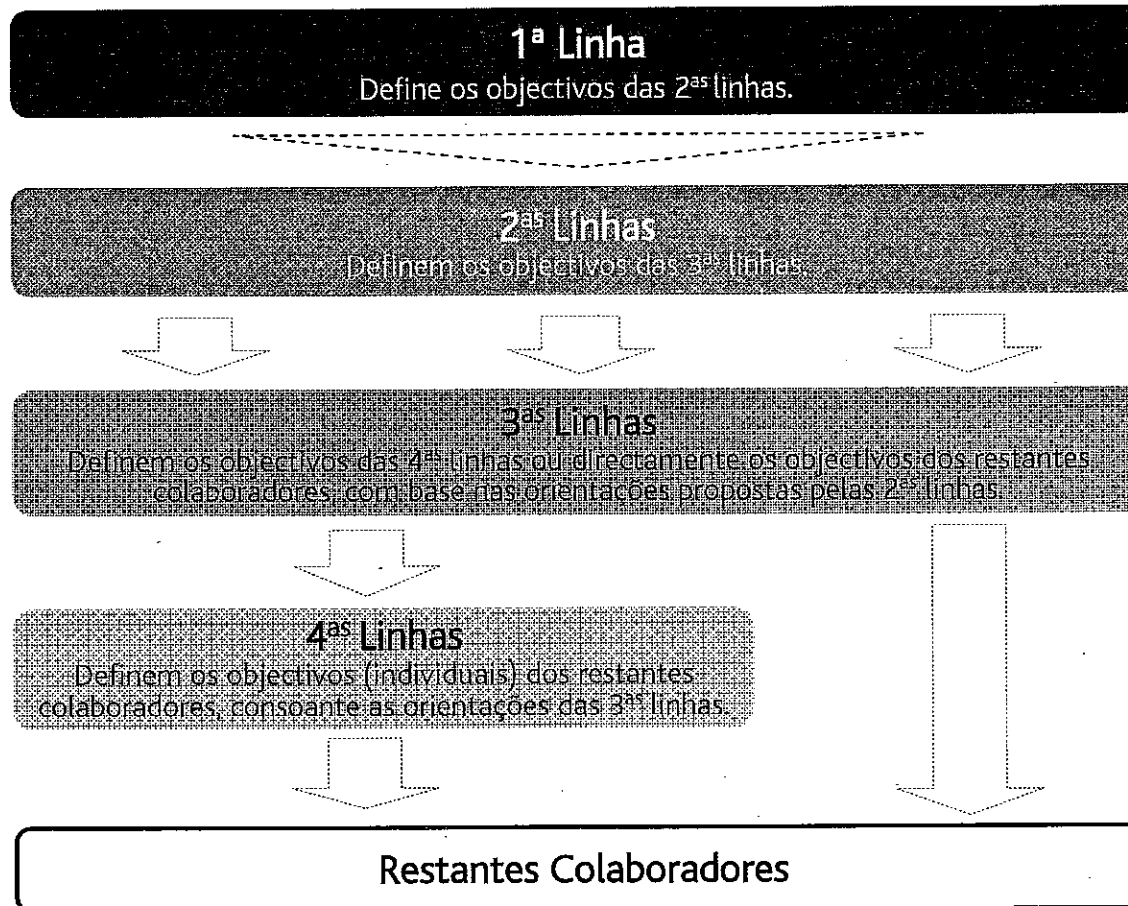
Fonte: BI/SINTRA, SAP/RH, SAP/FI, Plano.

1- Valor monetário de cada actividade equivalente.

Definição de Objectivos



Os objectivos são definidos da 1ª Linha até aos técnicos.



Peso do Indicador por Grupo de Colaboradores



Os pontos obtidos em cada indicador são posteriormente ponderados com o peso atribuído a cada grupo de colaboradores.

Indicador	Peso atribuído a cada grupo de colaboradores												
	OCIS	Coordenador	Gestor	Técnicos	Salas Distrib.	Suporte & CSA	DOI	RMO	GPON	APS	SPC	GPE	AAR/S
TMI E2E	12,5%	10%	7,5%	2,5%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	2,5%
TMI F. Force	12,5%	12,5%	12,5%	2,5%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	2,5%
TMR E2E	12,5%	10%	7,5%	5%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	2,5%
TMR F. Force	12,5%	12,5%	12,5%	15%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	2,5%
Tx Reincidências Instalação	10%	12,5%	15%	17,5%	5%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	12,5%
Tx Reincidências Manutenção	10%	12,5%	15%	17,5%	5%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	12,5%
Produtividade	5%	12,5%	15%	25%	20%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	40%
P & L	25%	17,5%	15%	15%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	25%

O somatório dos pesos para cada uma das categorias é igual a 100%



Cálculo do indicador TMR Field Force para um Técnico



Exemplo – Passo 1

Com base na performance do técnico nos diversos serviços durante um mês é calculada a variação do seu TMR Field Force.

Descrição		SFT	ADSL	MEO	Circuitos	TOTAL
Nº de manutenções (Mês)	A	8	4	35	19	66
Ponderador	$B = A/Total$	12%	6%	53%	29%	100%
Objectivo (Horas Lineares)	C	25	18	15	3,2	-
TMR Field Force Real (Horas Lineares)	D	17,7	17,1	14,8	2,9	-
Variação face ao Objectivo	$E = (D-C)/C$	-29%	-5%	-1%	-10%	-
Variação Final Ponderada	$F = E*B$	-7%	-0%	-1%	-3%	-8%

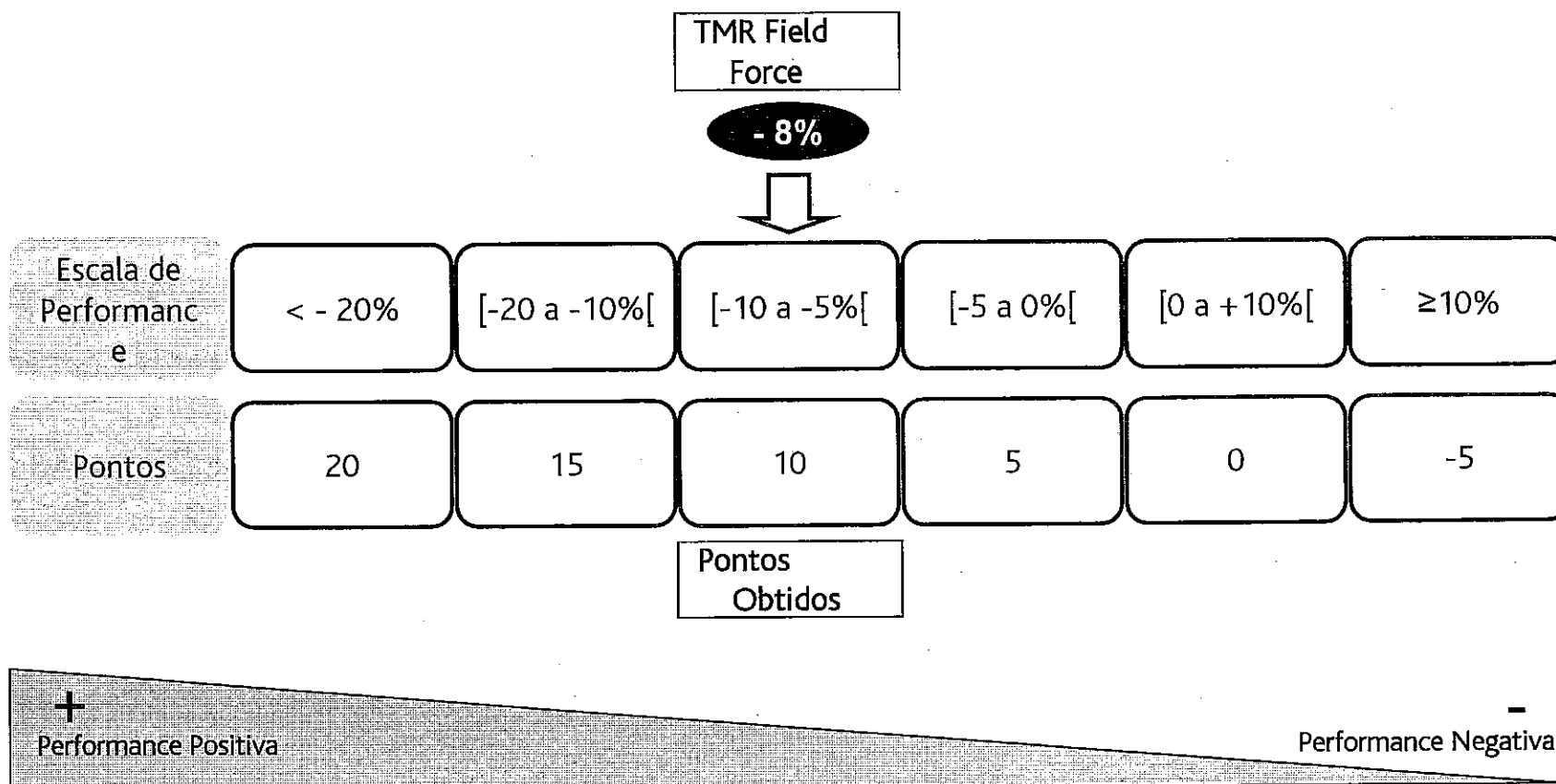
O valor final do indicador TMR Field Force é de **-8%** o que representa uma performance positiva, uma vez que o valor atingido é inferior ao valor objectivo.

Atribuição de pontos de performance



Exemplo - Passo 2

Em função do resultado anterior (valor do indicador TMR Field Force para um técnico), é atribuído um número de pontos de acordo com a seguinte "Escala de Performance".



Valorização dos pontos de performance



Exemplo - Passo 3

Com base nos pontos obtidos no cálculo do TMR Field Force (20 pontos) e atribuindo pontos exemplificativos para os restantes indicadores, vejamos como se calcula o valor do prémio mensal:

Indicador	Pontos obtidos	Peso Grupo funcional (técnicos)	Pontos Ponderados
TMI E2E	5	2,5%	0,13
TMI F. Force	15	2,5%	0,38
TMR E2E	-5	5%	-0,25
TMR F. Force	10	15%	1,5
Tx Reincidências Instalação	0	17,5%	0
Tx Reincidências Manutenção	10	17,5%	1,75
Produtividade	20	25%	5
P & L	20	15%	3

Somatório de Pontos Ponderados

11,5 Pontos

Valor de cada ponto

25 Euros

Prémio Mensal

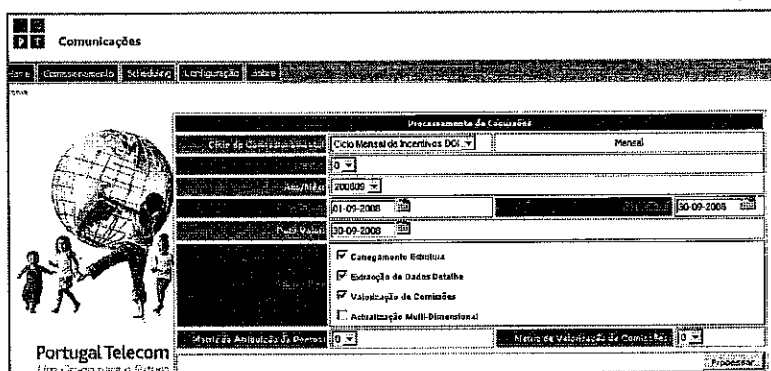
287,5 Euros

Nota: O valor mensal máximo por colaborador será de €500 (20 pontos x €25)

Sistemas fonte para cálculo de Incentivos



Fontes de dados da Aplicação de Incentivos



SAP RH

SAP Emp.

SAP FI

SINTRA/BI

Plano

Características da Aplicação de incentivos

- Auditável;
- Robusta (Não se trata de uma solução temporária em Access);
- Transparente;
- Mantém Informação Histórica.

Critérios de Exclusão do sistema de incentivos



Dado que o objectivo do modelo é recompensar a performance, existe um conjunto de critérios que excluem os colaboradores do sistema de incentivos.

Critério de Exclusão	Critério de Aplicação
Hierarquia	Quando o colaborador já não pertence ao efectivo (Mês de Saída)
Dias Trabalhados	Se o nº de dias úteis trabalhados (dias potenciais ¹ - dias de absentismo) for inferior a 10 dias.
Produtividade	Quando um colaborador tiver uma Produtividade real inferior a 4 actividades equivalentes por dia
Taxa Reincidências Instalações	Quando a Taxa Reincidências Instalações Realização face ao objectivo é superior a 20%
Taxa Reincidências Manutenções	Quando a Taxa Reincidências Manutenções Realização face ao objectivo é superior a 20%
TMR Field Force	Quando a TMR Field Force realização face ao objectivo é superior a 20%
TMI Field Force	Quando a TMI Field Force realização face ao objectivo é superior a 20%
Total Pontos Performance	Quando um colaborador tiver uma pontuação de performance total inferior a 1.
Estagiários	O sistema de incentivos não inclui os estagiários.

(1)- As férias reduzem o número de dias potenciais

Plano de Comunicação

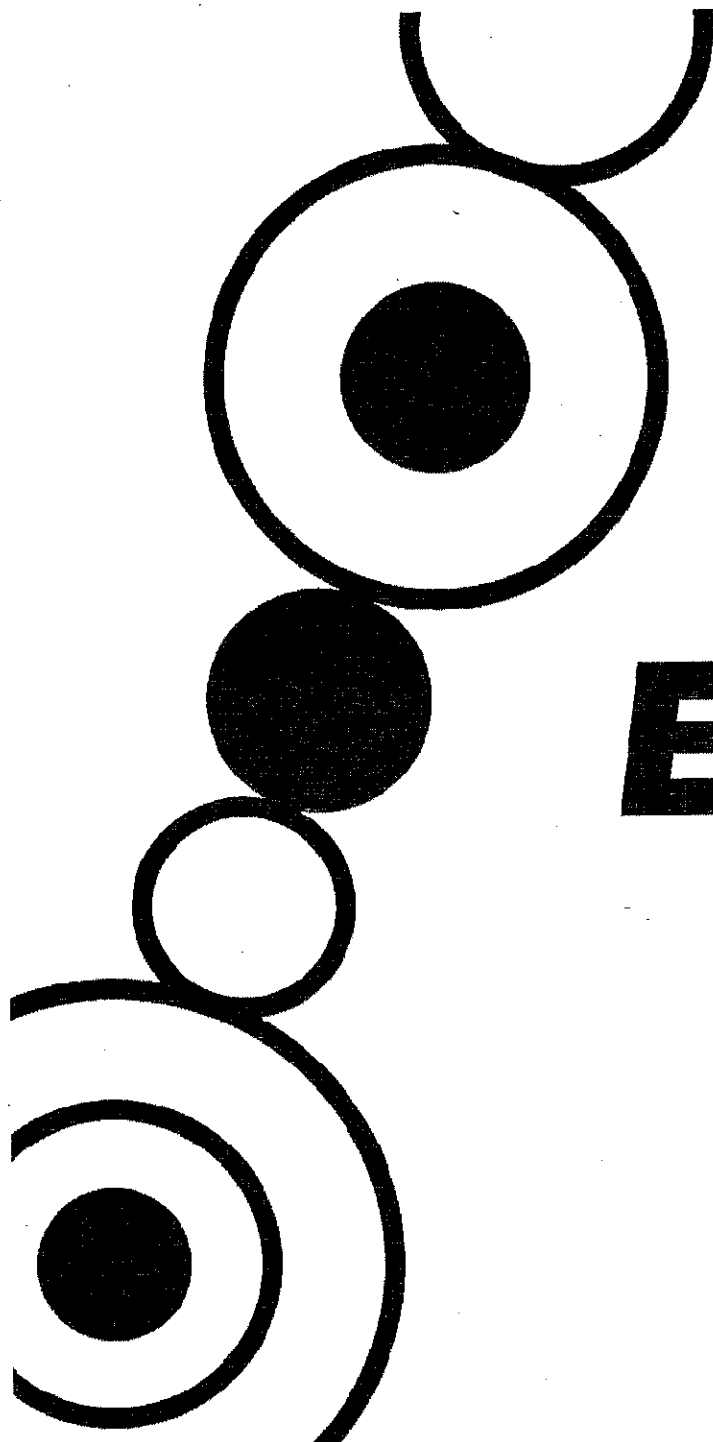


O novo modelo e os objectivos serão comunicados por carta a cada colaborador e explicados em detalhe nas reuniões de esclarecimento.

Plano de Comunicação do Novo Modelo

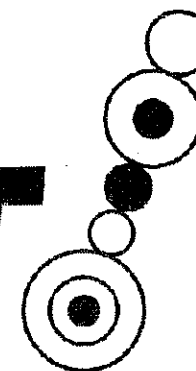
	Novembro	Dezembro
Apresentação à Estrutura DOI	17/11	
1 Sessão de Esclarecimento com os Parceiros Sociais	18/11	
20 Sessões de Esclarecimento com a DOI		
Comunicação do Novo Modelo por Carta		





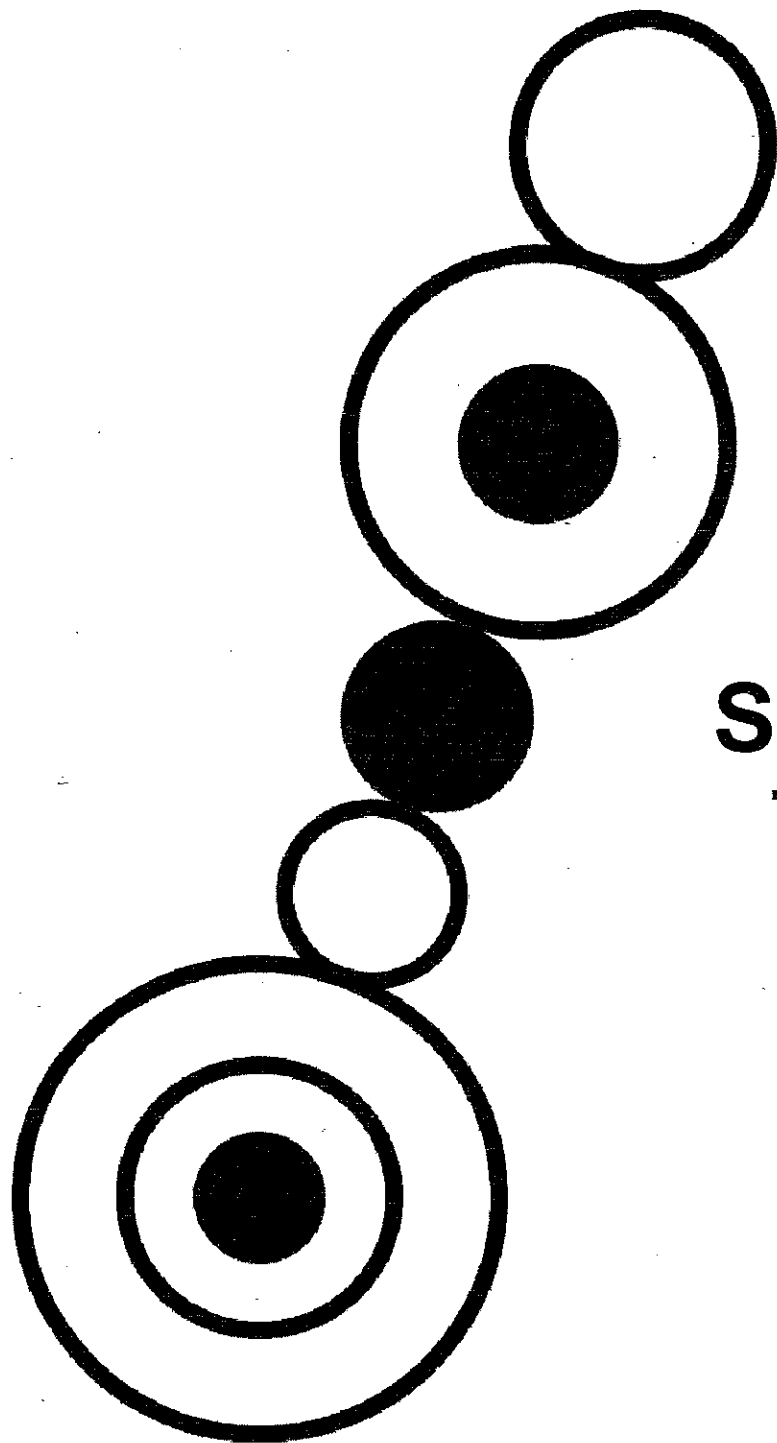
EQUIPAT

ambição de excelência



EQUIPAT
ambição de excelência

| Direcção de Operações de Cliente e Infra-estruturas |



Sistema de Incentivos Tabuleiro de Incentivos

Quinta do Sanguinhal 17 de Novembro 2008



| Direcção de Operações de Cliente e Infra-estruturas |



1. A quem se aplica este sistema de incentivos?

R: A toda a população DOI independentemente do grupo funcional.



2. Quando é que arranca o novo modelo?

R: O modelo arranca em Janeiro de 2009.



3. Este modelo substitui o existente ou complementa?

R: O novo modelo substitui o anterior e passa a ser o único.





4. Quem define os meus objectivos?

R: A sua chefia directa, em cascata do Director até ao Gestor operacional



5. Como são comunicados os meus objectivos?

R: Serão comunicados pela sua chefia directa. Receberá também em sua casa informação sobre objectivos para o mês seguinte.



6. Vou ter informação regular sobre a minha performance?

R: Sim. A informação será disponibilizada mensalmente.





7. Como vou receber essa informação sobre a minha performance?

R: Mensalmente será enviada uma carta para casa com informação relativa ao mês anterior. No decorrer do mês terá, via sua chefia directa, acesso a informação actualizada sobre a sua performance.



8. Por que indicadores vai ser avaliada a minha performance?

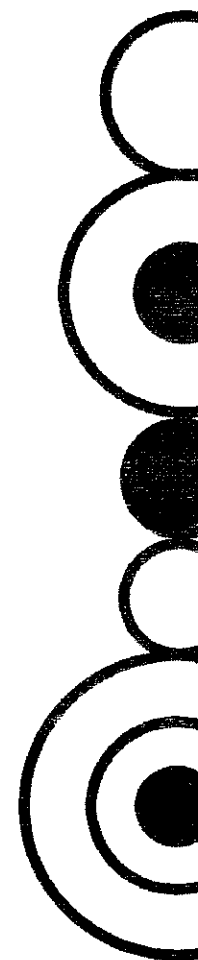
R: TMI E2E / TMI F. Force / TMR E2E / TMR F. Force / Tx. Reincidências Instalação / Tx. Reincidências Manutenção / Produtividade / P & L





9. Como posso aumentar a minha performance?

R: Fazer depressa (baixar TMI/TMR); Fazer muito (aumentar produtividade); Fazer bem à primeira (baixar taxa de reincidência de instalação e manutenção); Fazer a baixo custo (produzir mais do que custa à empresa)





10. O que mede o indicador P&L?

R: Este indicador (*Profit & Loss*) mede o diferencial entre “proveitos e custos”.

No caso do técnico é o diferencial entre o custo que a empresa tem com o colaborador e a produção equivalente que este traz para a empresa.

No caso do gestor operacional é o diferencial entre o custo que a empresa tem com a equipa, incluindo o próprio, e a produção equivalente que a equipa traz para a empresa.

Para os restantes colaboradores, é o diferencial de cash out (euros gastos) entre real e plano.





11. Os indicadores têm todos o mesmo peso?

R: Não. Para cada grupo funcional os indicadores terão um peso específico.



12. O prémio anual referente a 2008, que será pago em 2009, ainda se mantém?

R: O prémio de 2008 ainda vai ser pago como nos anos anteriores.





13. Deixo de receber o prémio anual?

R: Sim, deixa de receber.



14. Com que periodicidade recebo o prémio de performance?

R: Passa a receber mensalmente



15. Com o novo modelo, vou ganhar menos ou mais?

R: Depende do desempenho

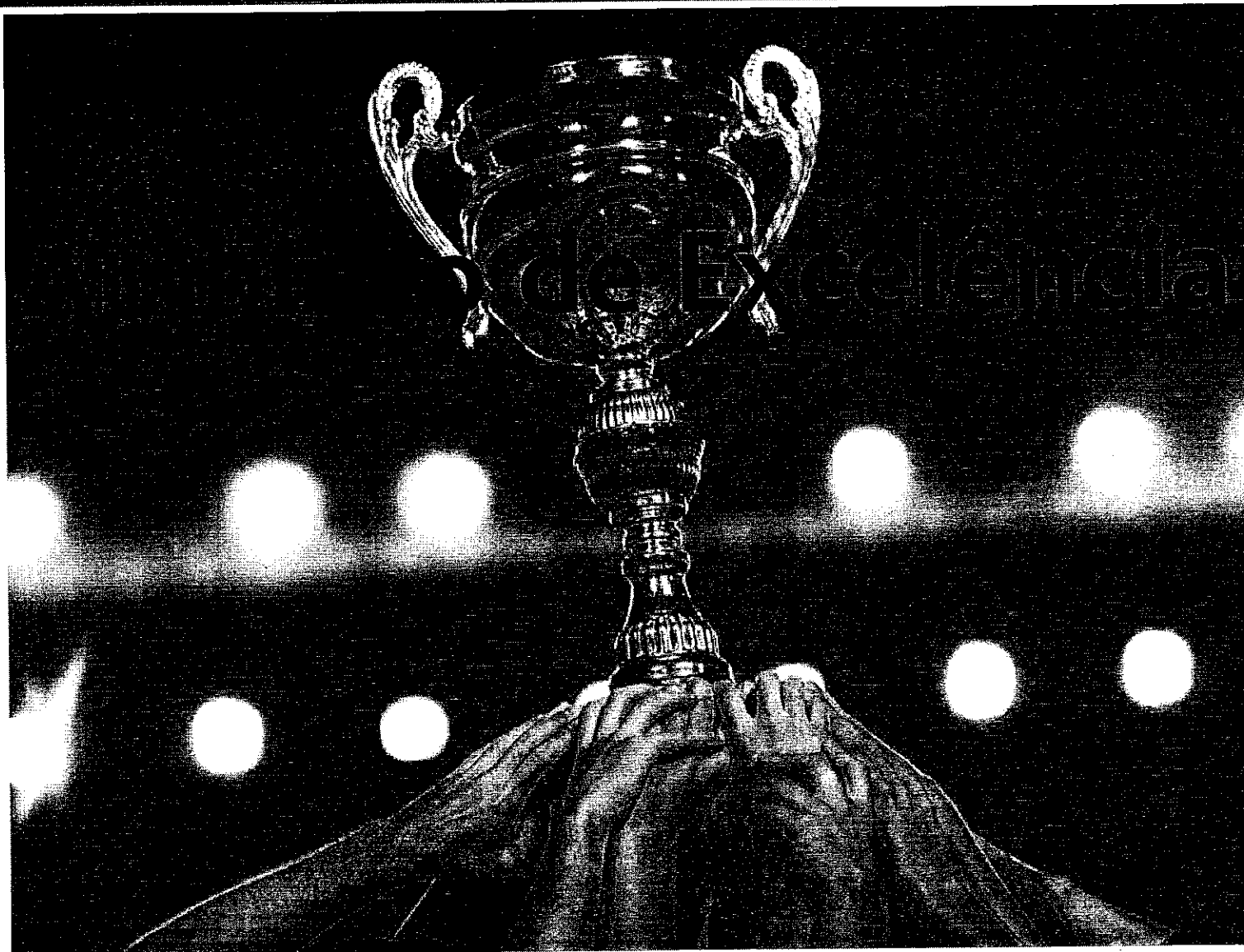


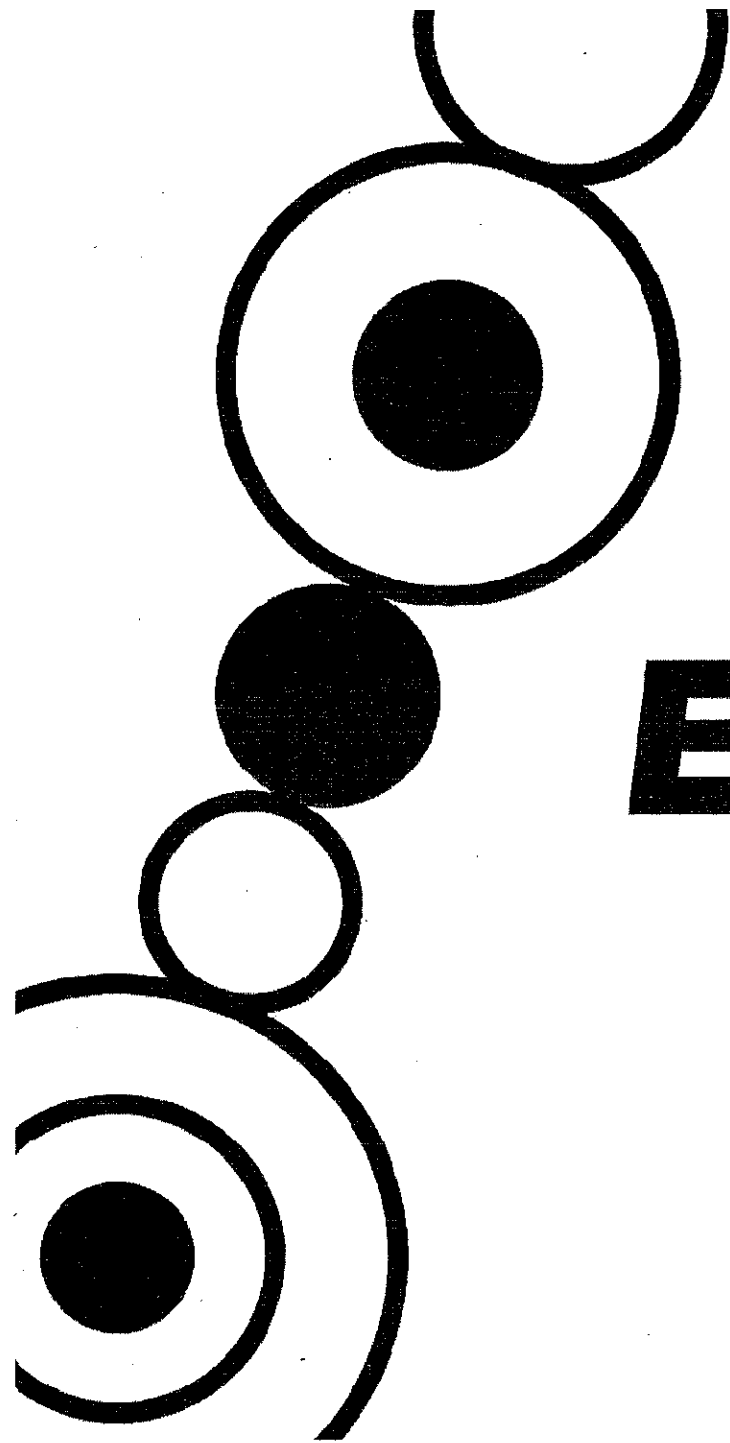


16. Qual é o valor máximo do prémio mensal?

R: O valor máximo mensal é de 500€, podendo atingir os 6.000€ /ano.

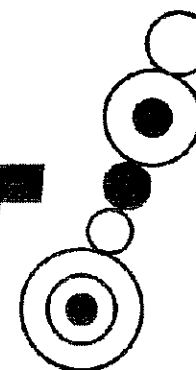






EQUIPAT

ambição de excelência



EQUIPAT
ambição de excelência

| Direcção de Operações de Cliente e Infra-estruturas |