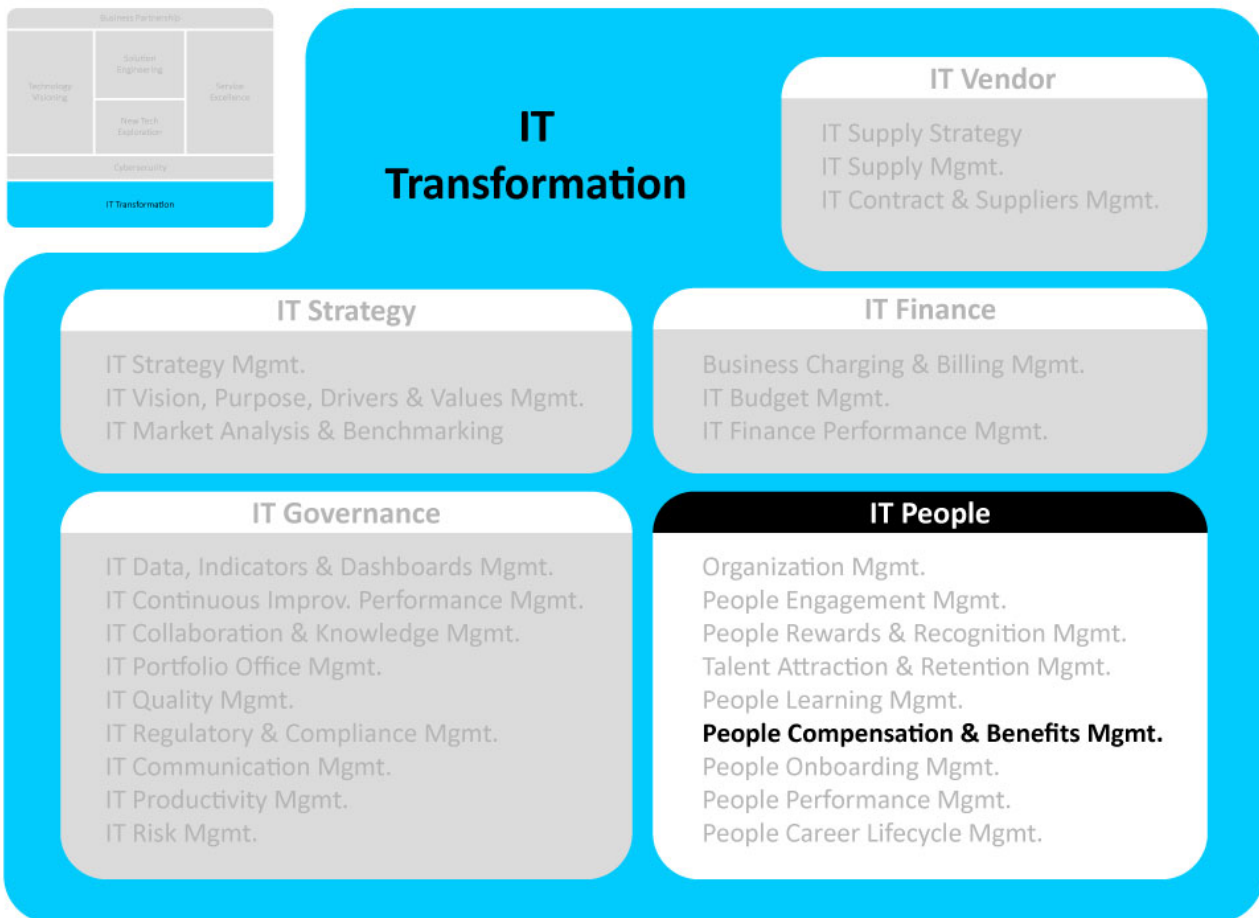




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A People Compensation & Benefits Management, integrada na macro capability IT People e na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel crucial na gestão eficaz de recursos humanos dentro do setor de TI.

Esta capability é instrumental para atrair, reter e motivar talentos excepcionais, essenciais para o sucesso e sustentabilidade das operações de TI.

O foco central está na criação de estratégias de remuneração e benefícios alinhadas com as metas organizacionais, refletindo as necessidades e expectativas dos colaboradores de TI.

Conceitos fundamentais como Remuneração Total, Benefícios Flexíveis, Pesquisa Salarial e Pacote de Benefícios Abrangente são pilares desta capability.

Remuneração Total abrange não apenas o salário base, mas também inclui componentes variáveis como bônus e participação nos lucros.

Benefícios Flexíveis oferecem aos colaboradores escolhas adaptadas às suas necessidades pessoais, enquanto a Pesquisa Salarial assegura que a remuneração seja competitiva em relação ao mercado.

Equidade Salarial foca em garantir remuneração justa, considerando fatores como experiência e desempenho.

Um Pacote de Benefícios Abrangente cobre áreas diversas, desde saúde até desenvolvimento profissional.

As características desta capability incluem Estratégia de Remuneração, Comunicação Transparente, Adaptação às Mudanças do Mercado, Compliance Regulatório e Avaliação de Impacto.

Uma Estratégia de Remuneração eficaz alinha a compensação com os objetivos organizacionais e motiva os colaboradores.

A Comunicação Transparente é vital para que os colaboradores entendam o valor total de sua compensação.

A adaptação às Mudanças do Mercado garante que os pacotes de remuneração e benefícios sejam sempre relevantes e competitivos.

O Compliance Regulatório assegura que todos os aspectos da remuneração estejam em conformidade com as legislações vigentes.

Por fim, a Avaliação de Impacto mede a eficácia dos programas de compensação no desempenho e satisfação dos colaboradores.

O propósito da People Compensation & Benefits Management é proporcionar um ambiente de trabalho onde a remuneração e benefícios sejam percebidos como justos, competitivos e alinhados com as melhores práticas de mercado.

Isto, por sua vez, contribui para a atração e retenção de talentos de alta qualidade na organização.

Os objetivos definidos no CIO Codex Capability Framework incluem a Competitividade Salarial, o desenvolvimento de Benefícios Atrativos, a promoção de transparência dos critérios organizacionais e a Retenção de Talentos.

Tais objetivos visam estabelecer um ambiente de trabalho equitativo e motivador,

essencial para a manutenção de uma força de trabalho de TI altamente qualificada e comprometida.

O impacto desta capability na tecnologia é vasto e multidimensional.

Em termos de Infraestrutura, colaboradores motivados e bem remunerados tendem a gerir os recursos de TI com mais eficiência e comprometimento.

No âmbito da Arquitetura, uma equipe satisfeita é mais propensa a contribuir com ideias inovadoras, influenciando positivamente a estrutura tecnológica.

No que diz respeito aos Sistemas, uma equipe bem compensada é mais produtiva e eficaz na gestão e manutenção dos sistemas.

Em Cybersecurity, programas de benefícios que incluem incentivos à segurança cibernética fomentam uma cultura de proteção robusta.

Por fim, no Modelo Operacional, pacotes de remuneração e benefícios equitativos promovem um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.

Em conclusão, a People Compensation & Benefits Management é uma capability essencial que apoia não apenas a eficiência operacional, mas também a inovação e o desenvolvimento sustentável dentro da organização de TI.

Ela cria um ciclo virtuoso onde colaboradores satisfeitos e bem compensados contribuem para o sucesso contínuo e a competitividade da organização no dinâmico setor de tecnologia da informação.

Conceitos e Características

A People Compensation & Benefits Management desempenha um papel crítico na gestão de pessoas dentro da Área de Tecnologia, contribuindo para a atração e retenção dos melhores talentos e para o alcance dos objetivos organizacionais.

É uma capability essencial para o sucesso contínuo das equipes de Tecnologia da Informação.

Conceitos

- **Remuneração Total:** Compreende não apenas o salário base, mas também bônus, participação nos lucros e outros componentes da remuneração que

podem variar de acordo com o desempenho e a contribuição individual.

- **Benefícios Flexíveis:** Oferecer aos colaboradores a flexibilidade para escolher entre uma variedade de benefícios, como plano de saúde, vale-refeição, previdência privada, que melhor atendam às suas necessidades pessoais.
- **Pesquisa Salarial:** Realizar análises regulares de mercado para garantir que os níveis de remuneração estejam em linha com as práticas do setor.
- **Equidade Salarial:** Garantir que a remuneração seja justa e equitativa, levando em consideração fatores como experiência, responsabilidades e desempenho.
- **Pacote de Benefícios Abrangente:** Oferecer benefícios que abranjam áreas como saúde, bem-estar, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Características

- **Estratégia de Remuneração:** Desenvolver uma estratégia de remuneração que esteja alinhada com os objetivos da organização e que impulse o desempenho dos colaboradores.
- **Comunicação Transparente:** Comunicar de forma transparente as políticas de remuneração e benefícios aos colaboradores, garantindo que eles compreendam o valor total de sua compensação.
- **Adaptação às Mudanças do Mercado:** Ajustar os pacotes de remuneração e benefícios conforme as mudanças nas condições do mercado e as necessidades da força de trabalho.
- **Compliance Regulatório:** Assegurar que todos os aspectos da remuneração e benefícios estejam em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis.
- **Avaliação de Impacto:** Avaliar o impacto dos programas de compensação e benefícios no desempenho e na satisfação dos colaboradores, fazendo ajustes conforme necessário.

Propósito e Objetivos

A People Compensation & Benefits Management, ou Gestão de Remuneração e Benefícios de Pessoas, desempenha um papel estratégico na transformação da TI, concentrando-se na gestão da compensação e dos benefícios oferecidos aos colaboradores de TI.

Seu propósito fundamental é assegurar que os pacotes de remuneração e benefícios sejam competitivos, alinhados com as práticas do mercado, e contribuam para a atração e retenção de talentos na organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a People Compensation & Benefits Management define seus objetivos da seguinte forma:

- **Competitividade Salarial:** Garantir que os pacotes de remuneração oferecidos aos colaboradores de TI sejam competitivos em relação ao mercado, atraindo profissionais talentosos.
- **Benefícios Atrativos:** Desenvolver e gerenciar programas de benefícios que sejam atrativos para a equipe de TI, abrangendo aspectos como saúde, bem-estar, previdência e outros.
- **Equidade Interna:** Assegurar que a remuneração e os benefícios sejam equitativos internamente, promovendo um ambiente de trabalho justo.
- **Retenção de Talentos:** Utilizar a remuneração e os benefícios como ferramentas para a retenção de talentos de alta qualidade na equipe de TI.

Impacto na Tecnologia

A People Compensation & Benefits Management influencia a área de tecnologia em várias dimensões:

- **Infraestrutura:** Oferecer pacotes de remuneração competitivos ajuda a atrair e manter profissionais qualificados, garantindo que a infraestrutura de TI seja gerenciada por uma equipe experiente.
- **Arquitetura:** Colaboradores satisfeitos e motivados estão mais inclinados a contribuir com ideias inovadoras que podem impactar positivamente a

arquitetura tecnológica.

- **Sistemas:** A equipe de TI bem remunerada tende a ser mais produtiva e comprometida, o que contribui para o funcionamento eficaz dos sistemas.
- **Cybersecurity:** Os benefícios incluem medidas de incentivo para manter um ambiente seguro.
- **Modelo Operacional:** Pacotes de remuneração e benefícios equitativos promovem um modelo operacional mais coeso e uma cultura de trabalho colaborativa.

Roadmap de Implementação

A capability de People Compensation & Benefits Management desempenha um papel estratégico na gestão de pessoas na área de TI, garantindo que os colaboradores sejam devidamente compensados e beneficiados de acordo com as práticas de mercado e os objetivos organizacionais.

Para implementar essa capability com sucesso, é crucial seguir um roadmap sólido, alinhado com o CIO Codex Capability Framework e com as melhores práticas.

Abaixo, as principais etapas a serem consideradas no roadmap de adoção da People Compensation & Benefits Management:

- **Definição de Estratégia e Objetivos:** Comece por definir uma estratégia clara para a remuneração e benefícios, alinhada com os objetivos da organização de TI. Estabeleça metas específicas relacionadas à competitividade salarial, atração e retenção de talentos, e equidade interna.
- **Avaliação das Práticas Atuais:** Realize uma análise completa das práticas de remuneração e benefícios existentes na organização. Identifique áreas de melhoria e oportunidades para alinhamento com as melhores práticas de mercado.
- **Desenvolvimento de Pacotes de Remuneração:** Crie pacotes de remuneração competitivos que incluam não apenas salário base, mas também benefícios flexíveis, como plano de saúde, vale-refeição e previdência privada. Personalize os pacotes para atender às necessidades individuais dos colaboradores.

- **Pesquisa Salarial e Benchmarking:** Realize pesquisas de mercado para garantir que os níveis de remuneração estejam em conformidade com as práticas do setor. Faça benchmarking com outras empresas do mesmo setor para avaliar a competitividade dos pacotes.
- **Comunicação Transparente:** Comunique de forma transparente as políticas de remuneração e benefícios aos colaboradores, garantindo que eles compreendam o valor total de sua compensação. Forneça orientações claras sobre como os colaboradores podem aproveitar ao máximo seus benefícios.
- **Implementação e Ajustes:** Implemente os novos pacotes de remuneração e benefícios de acordo com o planejado. Esteja preparado para fazer ajustes à medida que as necessidades e preferências dos colaboradores evoluem.
- **Monitoramento e Avaliação:** Estabeleça métricas de desempenho para avaliar a eficácia dos pacotes de remuneração e benefícios, como a satisfação dos colaboradores e a retenção de talentos. Monitore regularmente o impacto desses pacotes no desempenho da equipe de TI.
- **Equidade Interna e Compliance:** Garanta que a remuneração e os benefícios sejam equitativos internamente, promovendo um ambiente de trabalho justo. Assegure-se de que todos os aspectos da remuneração e benefícios estejam em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis.
- **Avaliação de Impacto e Melhorias Contínuas:** Avalie continuamente o impacto dos programas de compensação e benefícios no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Esteja disposto a fazer melhorias e ajustes conforme necessário para manter a competitividade e a eficácia.

A People Compensation & Benefits Management é essencial para atrair, reter e motivar os melhores talentos na área de TI, contribuindo diretamente para o sucesso da organização.

Ao seguir este roadmap, as organizações estarão bem-preparadas para gerenciar eficazmente a remuneração e os benefícios dos colaboradores, promovendo uma cultura de recompensa e valorização que impulsiona o desempenho e a excelência operacional na equipe de TI.

Melhores Práticas de Mercado

A People Compensation & Benefits Management, ou Gestão de Remuneração e Benefícios de Pessoas, desempenha um papel crítico na gestão de recursos humanos dentro da área de TI, contribuindo para atrair e reter os melhores talentos e para alcançar os objetivos organizacionais.

Esta capability é essencial para o sucesso contínuo das equipes de tecnologia da informação.

Neste contexto, apresentam-se as principais melhores práticas de mercado no âmbito da People Compensation & Benefits Management, de acordo com o CIO Codex Capability Framework:

- **Remuneração Total Abrangente:** Compreende não apenas o salário base, mas também elementos como bônus, participação nos lucros e outros componentes da remuneração. A remuneração total deve ser estruturada de forma a reconhecer o desempenho e a contribuição individual.
- **Benefícios Flexíveis e Personalizados:** Oferecer aos colaboradores a flexibilidade para escolher entre uma variedade de benefícios, como plano de saúde, vale-refeição, previdência privada, que melhor atendam às suas necessidades pessoais. Isso aumenta a satisfação e o engajamento dos colaboradores.
- **Pesquisa Salarial Atualizada:** Realizar análises regulares de mercado para garantir que os níveis de remuneração estejam em linha com as práticas do setor. Manter-se atualizado é fundamental para permanecer competitivo na atração de talentos.
- **Equidade Salarial e Transparência:** Garantir que a remuneração seja justa e equitativa, levando em consideração fatores como experiência, responsabilidades e desempenho. A transparência nas políticas salariais cria confiança entre os colaboradores.
- **Pacote de Benefícios Abrangente:** Oferecer benefícios que abranjam áreas como saúde, bem-estar, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Um pacote abrangente ajuda a atrair e reter talentos.
- **Estratégia de Remuneração Alinhada com Objetivos:** Desenvolver uma estratégia de remuneração que esteja alinhada com os objetivos da organização e que impulsione o desempenho dos colaboradores. A

remuneração deve ser um incentivo para a realização de metas organizacionais.

- **Comunicação Clara e Transparente:** Comunicar de forma transparente as políticas de remuneração e benefícios aos colaboradores, garantindo que eles compreendam o valor total de sua compensação. A comunicação clara é essencial para evitar mal-entendidos.
- **Adaptação às Mudanças do Mercado:** Ajustar os pacotes de remuneração e benefícios conforme as mudanças nas condições do mercado e as necessidades da força de trabalho. A agilidade na adaptação é fundamental para manter a competitividade.
- **Conformidade Regulatória:** Assegurar que todos os aspectos da remuneração e benefícios estejam em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis. O cumprimento das normas é essencial para evitar problemas legais.
- **Avaliação do Impacto:** Avaliar o impacto dos programas de compensação e benefícios no desempenho e na satisfação dos colaboradores, fazendo ajustes conforme necessário. A análise contínua garante a eficácia das políticas.

Essas melhores práticas de mercado são fundamentais para a eficácia da People Compensation & Benefits Management.

Ao implementar essas estratégias e abordagens, as organizações de TI podem criar um ambiente de trabalho que atrai e retém talentos, impulsiona o desempenho e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Reconhecer o valor dos colaboradores por meio de uma remuneração e benefícios justos e competitivos é um investimento no sucesso futuro das equipes de TI e da organização como um todo.

Desafios Atuais

A capability de People Compensation & Benefits Management, ou Gestão de Remuneração e Benefícios de Pessoas, é essencial na área de TI, desempenhando um papel crítico na atração e retenção dos melhores talentos e no alcance dos objetivos organizacionais.

Entretanto, ao integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam uma série de desafios atuais, alinhados com as melhores práticas do mercado, conforme definido pelo CIO Codex Capability Framework.

A seguir, os principais desafios que as organizações enfrentam ao adotar a People Compensation & Benefits Management:

- **Remuneração Total Competitiva:** Garantir que a remuneração total, que inclui componentes como salário base, bônus e participação nos lucros, seja competitiva em relação ao mercado é um desafio. Isso envolve a análise constante das práticas de remuneração do setor.
- **Benefícios Flexíveis e Personalizados:** Oferecer benefícios flexíveis que atendam às necessidades individuais dos colaboradores é um desafio, pois requer a criação de um sistema que permita a escolha de benefícios personalizados.
- **Equidade Salarial Interna:** Assegurar a equidade salarial interna é um desafio crítico, pois envolve a consideração de fatores como experiência, responsabilidades e desempenho ao definir salários.
- **Pesquisa Salarial Constante:** Realizar análises regulares de mercado para manter os níveis de remuneração em conformidade com as práticas do setor é um desafio complexo. Isso exige a coleta de dados precisos e uma compreensão aprofundada das tendências salariais.
- **Desenvolvimento de Estratégia de Remuneração Eficaz:** Desenvolver uma estratégia de remuneração que esteja alinhada com os objetivos da organização é um desafio estratégico. Isso requer uma compreensão profunda das metas da empresa e das expectativas dos colaboradores.
- **Comunicação Transparente:** Comunicar de forma transparente as políticas de remuneração e benefícios aos colaboradores é um desafio crítico, pois isso contribui para a compreensão e valorização dos pacotes de compensação.
- **Ajuste às Mudanças do Mercado:** Ajustar os pacotes de remuneração e benefícios de acordo com as mudanças nas condições do mercado e as necessidades da força de trabalho é um desafio dinâmico que exige agilidade.
- **Conformidade Regulatória:** Assegurar que todos os aspectos da remuneração e benefícios estejam em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis é um desafio legal e ético.

- **Retenção de Talentos:** Utilizar a remuneração e os benefícios como ferramentas para atrair e reter talentos de alta qualidade na equipe de TI é um desafio estratégico. Isso contribui para a continuidade das operações de TI.
- **Avaliação de Impacto nos Colaboradores:** Avaliar o impacto dos programas de compensação e benefícios no desempenho e na satisfação dos colaboradores é um desafio complexo, mas fundamental para justificar o investimento nessa capability.

Superar esses desafios é essencial para garantir que os pacotes de remuneração e benefícios sejam competitivos, equitativos e alinhados com os objetivos estratégicos da organização de TI.

A People Compensation & Benefits Management desempenha um papel crítico na superação desses obstáculos, ao estabelecer uma estratégia de remuneração eficaz, promover a transparência na comunicação e adaptar-se às mudanças do mercado, tudo isso contribuindo para o sucesso das equipes de TI.

Em resumo, a capability de People Compensation & Benefits Management é essencial para atrair, reter e motivar os melhores talentos na área de TI.

Os desafios atuais refletem a complexidade de oferecer remuneração competitiva, benefícios personalizados e equidade salarial, ao mesmo tempo em que se mantém em conformidade com as regulamentações.

Superar esses desafios exige uma abordagem estratégica, adaptável e centrada no colaborador, assegurando que a gestão de compensação e benefícios seja uma força impulsionadora do sucesso da TI.

Tendências para o Futuro

A People Compensation & Benefits Management, ou Gestão de Remuneração e Benefícios de Pessoas, é uma capacidade crítica para a gestão de recursos humanos na área de TI.

Ela desempenha um papel fundamental na atração e retenção dos melhores talentos, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste contexto, as expectativas do mercado e as tendências futuras são elementos essenciais para moldar o desenvolvimento futuro desta capability.

A seguir, destacam-se as principais tendências para o futuro, considerando o CIO Codex Capability Framework:

- **Compensação Total Personalizada:** No futuro, as organizações adotarão abordagens mais personalizadas para a compensação total, levando em consideração não apenas o salário base, mas também bônus, participação nos lucros e outros componentes da remuneração. Isso permitirá que os colaboradores recebam pacotes de compensação alinhados com suas contribuições individuais e necessidades.
- **Benefícios Flexíveis e Customizados:** A flexibilidade nos benefícios se tornará uma tendência crescente, com colaboradores tendo a opção de escolher entre uma variedade de benefícios que atendam às suas necessidades pessoais, como planos de saúde personalizados, programas de bem-estar e opções de previdência privada.
- **Análise de Dados para Tomada de Decisão:** As organizações utilizarão análises de dados avançadas para tomar decisões informadas sobre remuneração e benefícios. Isso incluirá a análise de dados de mercado e de desempenho individual para determinar pacotes de compensação mais competitivos.
- **Ênfase na Justiça Salarial:** A justiça salarial será uma preocupação contínua, com organizações garantindo que a remuneração seja justa, levando em consideração fatores como experiência, responsabilidades e desempenho.
- **Benefícios Alinhados com o Bem-Estar:** Os benefícios não se limitarão apenas a aspectos financeiros, mas também incluirão iniciativas que promovam o bem-estar dos colaboradores, como programas de saúde mental, apoio à parentalidade e flexibilidade no trabalho.
- **Remuneração Baseada em Habilidades:** A remuneração baseada em habilidades se tornará mais comum, com colaboradores recebendo aumentos com base nas habilidades específicas que adquirem e aplicam em seus cargos.
- **Transparência nas Políticas de Compensação:** As organizações enfatizarão a transparência na comunicação das políticas de remuneração e benefícios aos colaboradores, garantindo que compreendam o valor total de sua compensação.
- **Avaliação Contínua de Impacto:** A avaliação contínua do impacto dos programas de compensação e benefícios será uma prática padrão, com

ajustes sendo feitos conforme necessário para melhorar a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

- **Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** A preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade social influenciará a seleção de benefícios oferecidos, com organizações optando por opções que tenham um impacto positivo no meio ambiente e na comunidade.
- **Integração com Estratégia de Talentos:** A remuneração e os benefícios serão totalmente integrados à estratégia de aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos, com o objetivo de atrair e manter profissionais altamente qualificados na área de TI.

Essas tendências refletem a crescente importância da People Compensation & Benefits Management como uma capability estratégica para as organizações de TI.

À medida que o mercado evolui e as expectativas dos colaboradores mudam, as organizações precisam se adaptar, garantindo que seus programas de remuneração e benefícios estejam alinhados com as necessidades em constante mudança da força de trabalho de TI.

KPIs Usuais

A capability People Compensation & Benefits Management desempenha um papel crítico na gestão de pessoas na área de TI, garantindo que a remuneração e os benefícios oferecidos sejam competitivos e contribuam para atrair e reter talentos.

Para avaliar sua eficácia, é fundamental monitorar os KPIs adequados.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usuais no contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Taxa de Retenção de Talentos:** Mede a capacidade de reter talentos valiosos na equipe de TI, refletindo a atratividade dos pacotes de remuneração e benefícios.
- **Índice de Competitividade Salarial:** Avalia o quão competitivos são os pacotes de remuneração em relação ao mercado, ajudando a atrair profissionais qualificados.
- **Índice de Satisfação dos Colaboradores:** Mede o nível de satisfação dos

colaboradores com sua remuneração e benefícios, influenciando diretamente seu engajamento.

- **Custo de Turnover:** Avalia os custos associados à substituição de colaboradores que deixaram a equipe de TI devido a insatisfação com a remuneração e benefícios.
- **Taxa de Utilização de Benefícios Flexíveis:** Mede a adesão dos colaboradores aos programas de benefícios flexíveis, refletindo sua apreciação pela personalização oferecida.
- **Índice de Justiça Salarial Interna:** Avalia a justiça na distribuição salarial dentro da equipe de TI.
- **Tempo Médio para Preenchimento de Vagas:** Mede o tempo necessário para preencher posições vagas, refletindo a eficácia dos pacotes de remuneração e benefícios na atração de candidatos qualificados.
- **Índice de Comunicação Transparente:** Avalia o grau de clareza e transparência na comunicação das políticas de remuneração e benefícios aos colaboradores.
- **Índice de Ajuste às Mudanças do Mercado:** Mede a capacidade de adaptação dos pacotes de remuneração e benefícios às mudanças nas condições do mercado e às necessidades da força de trabalho.
- **Avaliação do Impacto na Cultura Organizacional:** Avalia como os programas de compensação e benefícios influenciam na criação de uma cultura que valoriza o desempenho e a recompensa.
- **Eficiência na Gestão de Custos de Benefícios:** Mede a eficiência na gestão dos custos associados aos programas de benefícios, garantindo um equilíbrio entre atratividade e controle de despesas.
- **Índice de Conformidade Regulatória:** Avalia o grau de conformidade das políticas de remuneração e benefícios com as leis e regulamentações aplicáveis.
- **Impacto na Produtividade da Equipe:** Mede como os pacotes de remuneração e benefícios influenciam a produtividade e o desempenho da equipe de TI.
- **Participação em Programas de Desenvolvimento Profissional:** Avalia a participação dos colaboradores em programas de desenvolvimento profissional oferecidos como parte dos benefícios.
- **Índice de Retorno sobre o Investimento (ROI) em Benefícios:** Calcula o retorno financeiro obtido a partir dos investimentos em programas de benefícios.

Esses KPIs desempenham um papel fundamental na avaliação e otimização da People Compensation & Benefits Management, garantindo que os pacotes de remuneração e benefícios estejam alinhados com as necessidades da equipe de TI e contribuam para o sucesso da organização.

Ao acompanhar regularmente esses indicadores, as organizações podem tomar decisões informadas para atrair, reter e motivar os melhores talentos na área de TI.

Exemplos de OKRs

A capability de People Compensation & Benefits Management desempenha um papel fundamental na gestão da compensação e dos benefícios oferecidos aos colaboradores de TI.

Abaixo, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a essa capability:

Avaliação e Atualização dos Pacotes de Remuneração

Objetivo: Avaliar e atualizar regularmente os pacotes de remuneração para garantir que sejam competitivos no mercado.

- KR1: Realizar uma análise comparativa de mercado para determinar a competitividade dos pacotes de remuneração da equipe de TI.
- KR2: Identificar áreas onde os pacotes de remuneração podem ser melhorados para atrair e reter talentos.
- KR3: Implementar atualizações nos pacotes de remuneração com base na análise comparativa e nas necessidades da equipe.

Gestão de Benefícios

Objetivo: Gerenciar eficazmente os benefícios oferecidos aos colaboradores de TI.

- KR1: Avaliar regularmente os benefícios existentes e identificar oportunidades de melhoria.
- KR2: Comunicar de forma clara e eficaz os benefícios disponíveis aos

colaboradores.

- KR3: Monitorar a satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios e realizar ajustes conforme necessário.

Competitividade no Mercado de Trabalho

Objetivo: Garantir que os pacotes de remuneração e benefícios sejam competitivos no mercado de trabalho de TI.

- KR1: Realizar pesquisas de mercado para acompanhar as tendências de remuneração e benefícios no setor de TI.
- KR2: Comparar os pacotes oferecidos pela organização com os de empresas concorrentes e fazer ajustes conforme necessário.
- KR3: Manter a organização atualizada com as práticas de mercado para atrair e reter talentos.

Satisfação dos Colaboradores

Objetivo: Medir e melhorar a satisfação dos colaboradores em relação à compensação e benefícios.

- KR1: Realizar pesquisas de satisfação regulares para avaliar a percepção dos colaboradores sobre a compensação e benefícios.
- KR2: Identificar áreas onde a satisfação dos colaboradores pode ser melhorada e implementar ações corretivas.
- KR3: Acompanhar as métricas de satisfação ao longo do tempo e demonstrar melhorias contínuas.

Retenção de Talentos

Objetivo: Utilizar os pacotes de remuneração e benefícios para atrair e reter talentos qualificados.

- KR1: Avaliar a taxa de rotatividade de colaboradores de TI e identificar causas potenciais.
- KR2: Implementar medidas para melhorar a retenção de talentos, como ajustes nos pacotes de remuneração e benefícios.

- KR3: Acompanhar a taxa de rotatividade ao longo do tempo e avaliar o impacto das medidas implementadas.

Esses OKRs são essenciais para a capability de People Compensation & Benefits Management, pois garantem que os colaboradores de TI recebam compensação e benefícios competitivos, o que contribui para a atração, retenção e satisfação de talentos na equipe de TI.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability People Compensation & Benefits Management, inserida na macro capability IT People e na camada IT Transformation, é responsável pela gestão da compensação e dos benefícios oferecidos aos colaboradores de TI.

Garante que os pacotes de remuneração e benefícios sejam competitivos e alinhados com as práticas do mercado, desempenhando um papel fundamental na atração e retenção de talentos.

A avaliação de maturidade desta capability é essencial para assegurar que a remuneração e os benefícios sejam estrategicamente gerenciados para atender às necessidades da organização e de seus colaboradores.

A estrutura dos critérios de avaliação de maturidade é inspirada no modelo CMMI, adaptada ao contexto do CIO Codex Capability Framework:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há processos formais para a gestão de compensação e benefícios.
- Não existe uma política de compensação e benefícios documentada.
- Não há pesquisa de mercado para avaliar a competitividade dos pacotes de remuneração.
- A comunicação sobre a remuneração e benefícios é limitada ou inexistente.
- Não são realizadas avaliações de satisfação dos colaboradores em relação à remuneração.

Nível de Maturidade Inicial

- Iniciativas de compensação e benefícios são esporádicas e não estão integradas.
- Existe uma política básica de compensação e benefícios, mas não é abrangente.
- Pesquisas de mercado ocasionais são conduzidas, mas não de forma sistemática.
- A comunicação sobre a remuneração e benefícios é ocasional e não é personalizada.
- Feedback dos colaboradores sobre a remuneração é coletado de maneira limitada.

Nível de Maturidade Definido

- Políticas e processos de compensação e benefícios estão documentados e comunicados.
- Existe uma política completa de compensação e benefícios, alinhada com os objetivos organizacionais.
- Pesquisas de mercado regulares são conduzidas para manter a competitividade.
- A comunicação sobre a remuneração é transparente e personalizada, atendendo às necessidades individuais.
- Feedback regular dos colaboradores é coletado e utilizado para aprimorar os pacotes de remuneração.

Nível de Maturidade Gerenciado

- As políticas de compensação e benefícios são revisadas e atualizadas conforme necessário.
- A política de compensação e benefícios é estrategicamente integrada à cultura organizacional.
- Pesquisas de mercado avançadas e análises são realizadas para tomar decisões informadas.
- A comunicação sobre a remuneração é proativa e alinhada com as metas

de atração e retenção de talentos.

- Feedback dos colaboradores é usado para ajustar os pacotes de remuneração de forma contínua.

Nível de Maturidade Otimizado

- Políticas de compensação e benefícios são dinâmicas e inovadoras, adaptando-se às mudanças no mercado e na organização.
- A política de compensação e benefícios é vista como um diferencial competitivo.
- Pesquisas de mercado avançadas e análises preditivas direcionam estratégias de remuneração.
- A comunicação sobre a remuneração é altamente personalizada e influencia positivamente a cultura organizacional.
- Feedback contínuo dos colaboradores impulsiona melhorias constantes nos pacotes de remuneração.

A avaliação de maturidade na capability People Compensation & Benefits Management é crucial para garantir que a organização atraia, retenha e motive os melhores talentos, mantendo a competitividade no mercado.

A gestão estratégica da remuneração e dos benefícios contribui significativamente para o sucesso e a sustentabilidade da equipe de TI e, conseqüentemente, da organização como um todo.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability People Compensation & Benefits Management, pertencente à macro capability IT People e situada na camada IT Transformation, desempenha um papel crucial na gestão da compensação e dos benefícios dos colaboradores de TI.

Esta capability foca em assegurar que os pacotes de remuneração e benefícios sejam competitivos e alinhados às práticas de mercado, contribuindo significativamente para a atração e retenção de talentos.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto de frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

COBIT

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** O COBIT enfatiza a governança de TI, e uma estratégia eficaz de compensação e benefícios é fundamental para atrair e manter colaboradores qualificados que possam cumprir as responsabilidades de governança. Embora o COBIT não trate diretamente de compensação, a gestão eficaz de pessoas é implícita para alcançar seus objetivos de governança.

ITIL

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** ITIL, focado na gestão de serviços de TI, reconhece a importância de manter uma força de trabalho motivada e competente. Uma estratégia eficaz de compensação e benefícios apoia este objetivo, incentivando a retenção e o desenvolvimento de colaboradores que possam prover serviços de alta qualidade.

SAFe

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** No contexto do SAFe, que se concentra em práticas ágeis, a motivação e a satisfação dos colaboradores são cruciais para a agilidade e a produtividade. A compensação e os benefícios podem ser vistos como facilitadores da cultura ágil ao promover o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

PMI

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O PMI foca principalmente na gestão de projetos, onde a compensação e os benefícios não são diretamente abordados. No entanto, indiretamente, esta capability pode contribuir para o sucesso do projeto ao garantir equipes motivadas e focadas.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** CMMI, concentrando-se na melhoria de processos, não aborda especificamente compensações e benefícios, mas uma gestão eficaz de pessoas é um componente essencial para alcançar a maturidade dos processos.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** TOGAF foca na arquitetura empresarial e não aborda diretamente a gestão de compensação e benefícios. No entanto, uma equipe bem-compensada e satisfeita pode indiretamente influenciar positivamente na implementação de arquiteturas eficazes.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** DevOps e SRE valorizam altamente uma cultura organizacional forte, onde a compensação e benefícios adequados podem desempenhar um papel crucial na manutenção de uma equipe de alta performance, motivada e inovadora.

NIST

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O NIST, focado em padrões e segurança, não lida diretamente

com a compensação e benefícios, mas uma gestão eficaz de compensação e benefícios pode contribuir para a manutenção de uma força de trabalho comprometida com a segurança.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Six Sigma concentra-se na eficiência e redução de erros. Enquanto a compensação e os benefícios não são focos diretos, uma equipe bem remunerada e satisfeita pode indiretamente contribuir para a melhoria da qualidade e eficiência.

Lean IT

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Lean IT busca maximizar o valor e minimizar o desperdício. A compensação e os benefícios, embora não sejam centrais para o Lean IT, podem contribuir indiretamente para uma força de trabalho mais eficiente e engajada.

Em resumo, a capability People Compensation & Benefits Management tem uma convergência variável com os frameworks de mercado.

Ela se alinha mais estreitamente com aqueles que valorizam a motivação e a satisfação dos colaboradores, como SAFe e DevOps SRE.

Esta capability é fundamental para criar um ambiente de trabalho que não só atrai, mas também retém talentos de alta qualidade em TI, oferecendo pacotes competitivos de compensação e benefícios, alinhados com as necessidades e expectativas dos colaboradores e as práticas de mercado.

Processos e Atividades

Develop Compensation Plans

Desenvolver planos detalhados para a gestão de compensação e benefícios de funcionários é um processo essencial para assegurar que os pacotes de remuneração sejam competitivos, justos e alinhados com as práticas de mercado.

Este processo envolve a criação de uma estratégia abrangente que define a estrutura de salários, bônus, participação nos lucros, benefícios adicionais e incentivos de longo prazo.

A definição desses planos deve considerar a equidade interna e externa, garantindo que todos os colaboradores sejam remunerados de acordo com suas habilidades, responsabilidades e desempenho.

A elaboração do plano deve incluir uma análise detalhada de benchmarks de mercado, pesquisas salariais e a revisão das práticas atuais de compensação da organização.

Além disso, é crucial envolver líderes de diferentes áreas para assegurar que os planos reflitam as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Este processo também deve incluir a definição de métricas de sucesso e um plano de comunicação para garantir que todos os colaboradores compreendam claramente os componentes do plano de compensação.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Market Analysis	Analisar o mercado para entender as tendências e benchmarks salariais.	Dados de mercado, benchmarks	Análise de mercado realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

2	Internal Salary Assessment	Avaliar a justiça interna dos salários e benefícios atuais.	Dados salariais internos, feedback dos colaboradores	Avaliação de justiça interna realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Define Compensation Structure	Definir a estrutura de compensação, incluindo salários, bônus e benefícios.	Análise de mercado, avaliação de equidade	Estrutura de compensação definida	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Develop Incentive Programs	Desenvolver programas de incentivos de curto e longo prazo.	Estrutura de compensação, feedback dos líderes	Programas de incentivos desenvolvidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Create Communication Plan	Criar um plano de comunicação para informar os colaboradores sobre os planos de compensação.	Estrutura de compensação, programas de incentivos	Plano de comunicação criado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Compensation Requirements

Identificar os requisitos de compensação e benefícios para funcionários é um passo

fundamental para garantir que os pacotes oferecidos sejam atrativos e alinhados com as expectativas dos colaboradores.

Este processo envolve a coleta de informações detalhadas sobre as preferências e necessidades dos colaboradores através de pesquisas internas, entrevistas e feedbacks.

Também inclui a análise das tendências de mercado para entender as práticas comuns de compensação e benefícios.

A identificação dos requisitos deve considerar fatores como a diversidade da força de trabalho, diferentes estágios de carreira e a variação nas responsabilidades dos cargos.

Este processo deve envolver a colaboração entre os líderes de TI e os representantes dos colaboradores para assegurar que os requisitos sejam abrangentes e equitativos.

Os dados coletados são utilizados para informar a definição de políticas de compensação que promovem a motivação, a retenção de talentos e a competitividade da organização no mercado.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Employee Surveys	Realizar pesquisas com colaboradores para entender suas necessidades e preferências de compensação.	Questionários, entrevistas	Dados de preferências coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

2	Analyze Market Trends	Analisar as tendências de mercado para entender as práticas de compensação comuns.	Dados de mercado, benchmarks	Análise de tendências realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Gather Leader Feedback	Coletar feedback dos líderes sobre as necessidades e expectativas de compensação.	Entrevistas com líderes	Feedback dos líderes coletado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Define Compensation Criteria	Definir critérios claros e justos para os pacotes de compensação e benefícios.	Dados de preferências, benchmarks	CrITÉrios de compensação definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Document Requirements	Documentar os requisitos de compensação e benefícios identificados.	CrITÉrios de compensação, feedback	Requisitos de compensação documentados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Implement Compensation Solutions

Implementar as soluções de gestão de compensação conforme planejado é crucial para

garantir que os colaboradores recebam pacotes de compensação justos e competitivos. Este processo envolve a execução dos planos de compensação, incluindo a distribuição de salários, bônus e benefícios.

A implementação deve ser acompanhada por uma comunicação eficaz para garantir que todos os envolvidos compreendam os componentes do pacote de compensação e seus benefícios.

Este processo também inclui a coordenação com os departamentos financeiros e de recursos humanos para assegurar que os pagamentos sejam realizados de forma precisa e pontual.

A implementação de soluções de compensação deve ser monitorada continuamente para garantir conformidade com as políticas internas e regulamentações externas.

Ajustes podem ser feitos conforme necessário para responder a mudanças nas condições do mercado ou nas necessidades dos colaboradores.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Launch Compensation Programs	Lançar programas de compensação conforme planejado.	Planos de compensação, recursos disponíveis	Programas de compensação lançados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Process Salary Payments	Processar pagamentos de salários e bônus aos colaboradores.	Lista de pagamentos, recursos financeiros	Pagamentos processados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

3	Administer Benefits	Administrar benefícios, como plano de saúde e previdência privada.	Planos de benefícios, dados dos colaboradores	Benefícios administrados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Communicate Compensation	Comunicar os componentes do pacote de compensação aos colaboradores.	Planos de compensação, estratégias de comunicação	Componentes de compensação comunicados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Monitor Compliance	Monitorar a conformidade com as políticas de compensação e regulamentações externas.	Políticas de compensação, regulamentações	Conformidade monitorada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Compensation Performance

Monitorar continuamente o desempenho da gestão de compensação e benefícios de funcionários é fundamental para avaliar a eficácia dos programas e identificar áreas de melhoria. Este processo envolve a coleta de dados sobre a satisfação dos colaboradores com os pacotes de compensação, o impacto nas taxas de retenção e engajamento, e a adequação das recompensas às contribuições individuais. A utilização de ferramentas de análise e relatórios ajuda a rastrear o sucesso dos programas e identificar áreas para melhorias. Relatórios regulares são gerados para informar os líderes e colaboradores sobre o impacto das recompensas e para ajustar os programas conforme necessário. Este processo garante que a gestão de compensação seja um ciclo contínuo de avaliação e melhoria, promovendo a motivação e o comprometimento dentro da equipe de TI.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Compensation Data	Coletar dados sobre a satisfação dos colaboradores com os pacotes de compensação.	Feedbacks, dados de satisfação	Dados de compensação coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Compensation Trends	Analisar tendências de compensação para identificar padrões e áreas de melhoria.	Dados de compensação, relatórios	Análise de tendências realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Generate Compensation Reports	Gerar relatórios detalhados sobre o desempenho dos programas de compensação.	Análise de tendências, dados de compensação	Relatórios de compensação gerados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

4	Communicate Compensation Insights	Comunicar insights sobre compensação com os stakeholders e colaboradores.	Relatórios de compensação, feedbacks	Insights comunicados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Identify Improvement Actions	Identificar ações de melhoria com base nos dados e relatórios de compensação.	Relatórios de compensação, feedbacks	Ações de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Optimize Compensation Processes

Revisar e otimizar continuamente os processos de gestão de compensação é essencial para garantir que as práticas de remuneração e benefícios sejam eficazes e relevantes.

Este processo envolve a análise regular dos métodos e ferramentas utilizadas para a gestão de compensação, com o objetivo de identificar áreas de melhoria e implementar inovações.

Feedbacks de colaboradores e líderes são coletados para avaliar a eficácia dos processos atuais e sugerir melhorias.

A implementação de ajustes baseados em dados e feedback promove a adaptação contínua às necessidades em evolução da organização e do setor de tecnologia.

Este processo também inclui a comunicação das mudanças e melhorias aos stakeholders, garantindo transparência e alinhamento com os objetivos organizacionais.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Current Processes	Avaliar os processos atuais de gestão de compensação para identificar pontos fortes e fracos.	Feedbacks, dados de compensação	Avaliação de processos realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Improvement Opportunities	Identificar oportunidades de melhoria nos processos de gestão de compensação.	Avaliação de processos, feedbacks	Oportunidades de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Optimization Plan	Desenvolver um plano detalhado para implementar as melhorias identificadas.	Oportunidades de melhoria, feedbacks	Plano de otimização desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Process Improvements	Implementar as melhorias nos processos de gestão de compensação.	Plano de otimização, recursos necessários	Melhorias implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

5	Communicate Changes	Comunicar as mudanças e melhorias nos processos de gestão de compensação.	Melhorias implementadas, feedbacks	Mudanças comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
---	---------------------	---	------------------------------------	----------------------	---	---