



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ÉTICA E GESTÃO DE REMUNERAÇÕES E BENEFÍCIOS

ANA ISABEL VALÉRIO SILVA

SETEMBRO - 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ÉTICA, GESTÃO DE REMUNERAÇÕES E BENEFÍCIOS

ANA ISABEL VALÉRIO SILVA

ORIENTAÇÃO:

DR.^a CÁTIA MARISA DOS SANTOS MONTEIRO

PROF.^a DR.^a MARIA JOÃO SANTOS

SETEMBRO - 2013



Agradecimentos

Durante estes dois anos em que frequentei a Escola Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, pude contactar com muitas pessoas que directamente ou indirectamente me ajudaram e incentivaram a conseguir concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, às quais aproveito para agradecer nestas que são as últimas palavras que escrevo. Agradeço em primeiro lugar à “força da natureza”, que é a minha mãe, agradeço o seu amor incondicional, a sua coragem, a sua força e todo o seu empenho em me poder proporcionar uma vida melhor e uma educação superior. Para ela, vai o meu maior, e mais sentido agradecimento. Agradeço a todos os meus amigos, os que já tinha, e todos os outros que encontrei neste percurso da minha vida, que esta a ter o seu fim. De um modo mais generalizado, agradeço a todos os Professores que dentro das várias disciplinas que compõem o mestrado e que neste dois anos deram o seu melhor ao nos fornecer as ferramentas e formação necessária para que de certa forma podemos marcar a diferença no mercado de trabalho. O meu obrigado à Professora Doutora Maria João Santos, orientadora de estágio, pelo sua disponibilidade e pelos seus preciosos “comentários” que tanto me ajudaram na elaboração deste relatório. No seguimento não posso deixar de agradecer á Glintt e ao seu departamento de recursos humanos, que me acolheu no seu meio de trabalho com muita simpatia e disponibilidade e a todos os outros colaboradores desta casa com os quais tive o prazer de trabalhar e contactar durante este período.



Índice Geral

AGRADECIMENTOS	I
ÍNDICE GERAL	II
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
CAPITULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
CAPITULO II	4
1. FUNDAMENTOS TEORICOS	4
1.1. GESTÃO ÉTICA E SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	4
1.2. ÉTICA E GESTÃO DE REMUNERAÇÕES	8
1.3. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO - ABORDAGEM TRADICIONAL E MODERNA	10
1.4. CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	11
1.5. A ATRIBUIÇÃO ÉTICA DOS BENEFÍCIOS	16
CAPITULO III	19
1. GLINNT - GLOBAL INTELLIGENT TECHNOLOGIES	19
1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	19
1.2 MISSÃO	20
1.3 VISÃO	21
1.4 OBJECTIVOS	21



2. ESTRUTURA CORPORATIVA DA GLINTT	21
CAPITULO IV	22
1. ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO	22
1.1 PROCESSAMENTO SALARIAL	22
1.2 GESTÃO DE BENEFÍCIOS	25
1.3 ADMISSÃO DE COLABORADORES	28
1.4 REVISÃO DE PROCEDIMENTOS	29
1.5 AUDITORIA EXTERNA	30
CAPITULO V	31
1. A GLINTT COMO ORGANIZAÇÃO ÉTICA E SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	31
CONCLUSÃO	34
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXO I – COMPONENTES DO SISTEMA REMUNERATÓRIO – TEORIAS DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	38
ANEXO II – ARQUITECTURA DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO	39
ANEXO III – MATRIZ DE FUNÇÕES	40
ANEXO IV – EXEMPLO DE QUADRO COM OS DADOS DO SALÁRIO-BASE RECOLHIDOS NO MERCADO	41
ANEXO V – LEI N.º 7/2009, DE 12 DE FEVEREIRO	42
ANEXO VI – GLINTT – A EMPRESA	44



ANEXO VIII – GLINTT - SISTEMA REMUNERATÓRIO POR BANDA	3
ANEXO IX – INTRANET GLINTT.....	5
ANEXO X – CHECK LIST DE ADMISSÃO	6



Resumo

O presente trabalho pretende apresentar um relatório de atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular realizado na empresa Glinnt. Desenvolve-se ainda uma parte de análise subordinada ao tema a ética e gestão de remunerações e benefícios. Numa parte introdutória, referencia-se os fundamentos teóricos do tema, articulando sempre esta parte teórica com as atividades realizadas no âmbito do mesmo; na apresentação da instituição e do departamento onde estive durante o período de 3 (três) meses em que decorreu e numa última parte do relatório a descrição das atividades realizadas e que fazem parte do plano de estágio previamente elaborado.

Palavras Chave: ética, gestão de recursos humanos, remunerações, benefícios, salário, políticas



Abstract

This paper aims to present a report of activities undertaken during the internship in a company named Glinnt. A part of the analysis its about ethics and management compensation and benefits. The first part its a reference to the theoretical foundations of the subject, always articulating this theoretical part with the activities carried out under the same; presentation of the institution and the department where I was during the period of 3 (three) months and held a last part of the report describing the activities which are part of the plan previously prepared.

Keywords: ethics, human resource management, compensation, benefits, salary, policies.



CAPITULO I

1. Introdução

A importância da ética, da moral e das virtudes como pontos-chave para o alcance da “felicidade” ou do sucesso remonta ao século VI A.C., nos princípios da filosofia clássica grega. Filósofos como Aristóteles, Sócrates e o seu discípulo Platão já indagavam sobre esta temática, sobretudo no que diz respeito à conduta humana e os “princípios morais” que condicionam a sua relação com o meio em que está inserido. A sua questão filosófica seria a de perceber o que leva as pessoas a caracterizar a sua conduta e a dos outros como sendo boa ou má; certa ou errada, quais os princípios pelos quais esta baseia as suas decisões. Para estes filósofos a ética seria a essência ou o fio condutor pelo qual a conduta humana deve pautar as suas ações como meio de atingir a felicidade, que como refere Aristóteles na sua obra *Ética a Nicômaco* “não consiste nem nos prazeres, nem nas riquezas, nem nas honras, mas numa vida virtuosa”, seja na vida profissional ou pessoal. Num contexto mundial de crise obriga as Organizações a repensar as suas ações seja a nível interno ou externo, no que diz respeito à sua relação com os colaboradores; fornecedores; clientes ou parceiros de negócio, seja do ponto de vista social, cultural ou ambiental. Desta forma todos os seus investimentos tem de ser ponderados cuidadosamente de forma a manter boas relações seja a nível interno ou externo. Cada vez mais as organizações orientam a sua conduta por meio de códigos de ética ou outros tipos documentos éticos como, os enunciados de valores ou os códigos de conduta que regulam e orientam as escolhas e decisões de colaboradores e outros stakeholders, ou até mesmo a gestão de topo. Esta transformação de pensamento e de



Relatório de Estágio

comportamento tornou-se essencial para as organizações se tornarem mais competitivas e sobreviverem num mercado cada vez mais exigente e globalizado. A ética faz atualmente parte dos planos estratégicos das organizações na tentativa de transparecer uma boa imagem para a sociedade e para o mercado através da boa conduta dos seus colaboradores, transmitem os comportamentos moralmente aceites, seja a nível interno ou externo. Cabe e principalmente à gestão de recursos humanos o principal papel na sensibilização dos colaboradores para a importância da ética transformando-a num valor institucional e estratégico respeitado por toda a organização, cativando todos os níveis hierárquicos a participar e a envolver-se na implementação de códigos de ética e de conduta interna, de forma a tornar a organização mais coesa e coerente na defesa das suas ideias, valores e missão. São os gestores de recursos humanos quem possuem os conhecimentos e as competências essenciais para mediar e envolver a organização neste processo, incentivando o sentido de pertença e compromisso para o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional. Qual a influência da ética na definição de políticas de remuneração e atribuição de benefícios? Esta é a questão de partida para a realização deste trabalho, esclarecer e aferir como a ética é vista e evidenciada pelas organizações no seu quotidiano. Para além da análise bibliográfica e enquadramento teórico deste tema, descreve-se o estágio e correspondentes atividades realizadas no seu âmbito. O estágio realiza-se no departamento de gestão administrativa recursos humanos da empresa Glintt-Global Intelligent Technologies. S.A, sediada em Beloura Office Park. Edf. 10 - Quinta da Beloura, 2710-693 Sintra. Desenvolver atividades de gestão administrativa de recursos humanos de acordo com as políticas e



Relatório de Estágio

práticas da organização, será o objecto de trabalho. O seu objetivo final será o de apurar de que forma o clima de crise económica e financeiro afeta a gestão de recursos humanos e determina os seus “níveis” de ética; quais as práticas e as políticas de gestão de recursos humanos preconizadas pelas organizações; quais os seus dilemas/conflitos éticos mais comuns; que tipo de ponderação é feito e quais as medidas tomadas de forma a ultrapassar esses dilemas/conflitos; quais as reações dos colaboradores quanto às decisões tomadas pela gestão de que forma essas decisões podem influenciar positivamente ou negativamente o clima ético da organização e conseqüentemente a sua cultura, os seus resultados e a sua imagem perante os clientes internos e externos. Igualmente importante será compreender e observar no verdadeiro contexto organizacional como se desenvolvem procedimentos tais como os relacionados com os processos de admissão e demissão de colaboradores; o processamento salarial; a gestão da atribuição de benefícios e o que diz respeito aos processos de auditoria interna. Outro ponto importante é o facto de poder dar o meu contributo de acordo com os conhecimentos de adquirir ao longo do meu percurso académico e poder contribuir para a estruturação e análise de melhoria dos procedimentos, pretendendo desta forma atualiza-los e moderniza-los de acordo com as melhores práticas de gestão de recursos humanos. A estrutura do presente trabalho assenta, para além da parte introdutória, na referência aos fundamentos teóricos do tema, articulando sempre esta parte teórica com as atividades realizadas no âmbito do mesmo; na apresentação da instituição e do departamento onde estive durante o período de 3 (três) meses em que decorreu e numa



última parte do relatório a descrição das atividades realizadas e que fazem parte do plano de estagio previamente elaborado.

CAPITULO II

1. Fundamentos Teóricos

1.1. Gestão ética e socialmente responsável

A gestão moderna integra dois novos pilares que constituem a mais significativa mudança na atuação das empresas no mercado globalizado do mundo atual – ética e responsabilidade social. Segundo o instituto brasileiro, Ethos¹, ambos os conceitos se completam, sendo a ética “a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adaptados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios.” (Rego *et al*, 2007:25). Mesmo que a empresa realize ações em prol da comunidade, por exemplo, programas de voluntariado, não pode ser considerada ética e socialmente responsável se tratar de forma incorrecta os seus colaboradores, por exemplo, práticas de assédio moral. Rego *et al* (2007), considera ser imprescindível existir coerência entre a ação e o discurso da empresa. O mesmo autor define o conceito de responsabilidade social como sendo o conjunto das actividades levadas a cabo pela empresa em prol da sociedade, seja em termos económicos, legais, éticos e culturais. A ética é caracterizada como sendo as “razões filosóficas que sustentam ou contestam a moralidade estipulada pela sociedade”, (Rego *et al* 2007:67). Sendo a moralidade o

1- Origem grega da palavra “ética”.



Relatório de Estágio

comportamento definido pela sociedade como correto ou incorreto. É “a busca da felicidade”, mencionada por Neves (2008), citando Aristóteles na obra *Ética a Nicômaco*², onde não existem soluções, respostas, regras ou políticas garantidas. A ética são juízos, avaliações, ponderação e prudência onde impera o “reino do subjetivo” (Neves, 2008:37). De acordo com McKenna e Beech (2008), podemos distinguir três perspectivas alternativas para a ética. A teoria deontológica, preconizada por Immanuel Kant tem por base a crença nas leis morais que distinguem o certo e o errado, onde o comportamento ético se traduz em tratar os outros da mesma forma que gostaríamos de ser tratados, com equidade e justiça; o utilitarismo, com base nas teorias de Stuart Mill³, não aceita a existência de ações certas e erradas o seu valor é determinado pela consequência da ação, será ética a ação que produzir um maior bem para uma maior número de pessoas; e a *stakeholder theory of justice*, seguindo a filosofia de John Rawls⁴, segundo a qual não importa de que forma o bem é distribuído pelas pessoas como a teoria anterior, procura definir princípios de justiça que regem a vida em sociedade de acordo com as várias concepções de bem nela existentes. A semelhança deste autor Rego *et al* (2007), distingue as teorias da ética em, teorias normativas e prescritivas contemporâneas. São normativas as que pretendem determinar “quais são os padrões éticos aceitáveis”, através dos códigos profissionais, da visão utilitarista (dos actos e das regras) e do imperativo categórico de Kant.

2- Principal obra sobre a problemática da ética do filósofo grego, Aristóteles (384 a.C - 322 a.C).

3- John Stuart Mill (20/05/1806 – 08/05/1873), filósofo e economista inglês, defensor das ideias liberais e do utilitarismo.

4- John Rawls (21/02/1921 – 24/11/2002), filósofo político autor da teoria da justiça.



“(…) o individuo será potencialmente mais ético se tomar em conta determinadas regras, se ponderar as consequências dos seus actos, se estiver impregnado de virtudes, se actuar com justiça e se tomar em atenção os direitos dos seus interlocutores” (Rego *et al*, 2007:76).

As teorias prescritivas contemporaneas tem fundamento nas fragilidades e criticas das teorias normativas, o autor aborda a necessidade de complementar as anteriores para uma melhor compreensão da ética desenvolvendo assim a teoria da moralidade comum, a teoria dos direitos, a ética das virtudes, a teoria feminista e a ética do cuidar e a teoria da justiça. Do ponto de vista organizacional, de acordo com Barata (1999), a ética a par com a responsabilidade social é a uma “ferramenta indispensavel no processo de tomada de decisão” apelando ao envolvimento de toda a organização no sentido de lançar soluções “mais conformes aos interesses das empresas e da comunidade”. A ética e a responsabilidade social tornam-se, desta forma, para as organizações atuais, como referencia na definição da sua missão, na elaboração dos seus relatórios anuais, nos seus planos de atividade, na definição de politicas e na adoção de códigos de conduta que regem as suas ações perante colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes e a sociedade. Esta defenição não significa que as organizações de hoje são mais ou menos éticas que as anteriores, no entanto a mediatização de escândalos económicos e financeiros levados acabo por organizações menos éticas originou na sociedade uma maior preocupação e interesse sobre esta temática. Rego *et al* (2007), explica que é possivel identificar comportamentos antiéticos seja do ponto de vista interno ou externo da organização. O assedio moral; os despedimentos sem justa causa;



ou a discriminação de colaboradores são considerados como dilemas éticos do ponto de vista interno da empresa. A publicidade enganosa, seja em termos da qualidade ou preço do produto; o suborno; ou a poluição do ambiente descrevem os dilemas éticos do ponto de vista externo. Atualmente, as empresas servem-se das códigos de ética como base dos processos de tomada de decisão por forma a dar resposta a estes dilemas. Interpretando as palavras de Teixeira (2005), os códigos de ética traduzem um conjunto de normas e princípios de conduta consubstanciados pela empresa que devem ser respeitados e implementados por toda a organização. Empresas que assumam esta imagem de ética e socialmente responsáveis atingem maiores e melhores resultados, contribuindo como refere Byrne (2002) e Kaler (2000), *Cite in Rego et al (2007)*, “para que o mundo dos negócios se torne mais virtuoso e que ocorra um reforço do empenhamento moral dos gestores.”. Comprova-se que o desempenho económico e financeiro não são, atualmente, factores exclusivos na definição da identidade e imagem das empresas. O seu posicionamento no mercado é cada vez mais definido pelos princípios, valores e comportamentos que defende. Bartels *et al (1998)*, mostra que o aumento do investimento na implementação de um clima organizacional assente na ética e na responsabilidade social, influencia positivamente o comportamento dos colaboradores e potencializa o seu desempenho, contribuindo para o alcance de melhores resultados e uma maior vantagem competitiva, através amplificação da sua motivação e do seu sentimento de pertença. No mundo onde a crise económica agudiza a concorrência, as organizações distinguir-se cada vez mais através dos seus recursos humanos. Para Winstanley & Woodall (2000), colaborador deixa de ser encarado como



um mero factor de produção e é agora visto como um cliente interno. Na tentativa de cativar os melhores, a gestão atual assenta o desenvolvimento de políticas e a construção sistemas de gestão de recursos humanos ética e socialmente responsáveis, nas *best practices* definidas na literatura. Sendo o gestor de recursos humanos encarado como o *guardian of ethics*, é o responsável pela implementação das políticas e práticas de remuneração e pela salvaguarda de que estas não criaram situações de risco e conflito na empresa. De acordo com Winstanley e Woodall, estas *best practices* se traduzem na fixação de políticas que enfatizem a honestidade, a lealdade, a participação, a iniciativa, a criatividade, o trabalho em equipa, a flexibilidade, a partilha, a confiança, a transparência, a lealdade, a cooperação e a igualdade nas *áreas core* da gestão de recursos humanos seja, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, a formação ou a gestão de remunerações e atribuição de benefícios, objecto de análise neste relatório.

1.2. Ética e gestão de remunerações

A remuneração será, desta forma, nas considerações de Torrington *et al* (2009), dos principais vínculos que liga os colaboradores à empresa principalmente em economias em crise como é o caso português. É do consenso dos autores que esta será um factor determinante para a atração, retenção e motivação dos colaboradores, contributo essencial para impulsionar o seu desempenho. Assim a gestão de remunerações e benefícios ocupa um papel central nas empresas e na gestão de recursos humanos. Os valores despendidos pelas empresas em salários, benefícios e r



emunerações variáveis não devem ser encarados como um custo mas sim como um dos principais determinantes de rentabilidade e de vantagem competitiva. Para determinar o valor do trabalho prestado pelos seus colaboradores é importante que a gestão pondere às seguintes questões antes de tomar a decisão: “Quais os princípios que devemos usar para determinar o que pagar a cada um dos nossos colaboradores? Que forma deverá ter o nosso pacote remuneratório?”, (Torrington *et al*, 2009:154). As questões colocadas não tem uma resposta definida na literatura. No entanto é referida a importancia de a gestão desenvolver estratégias de remuneração e de atribuição de benefícios que sejam claras, objectivas e adequadas a cada colaborador, de acordo com as suas necessidades e expectativas de acordo com as teorias preconizadas por Maslow, Herzberg e Lawler (anexo I), estas poderão determinar o seu nível de satisfação, motivação e desempenho. Seguindo as orientações estabelecidas no documento RSO Matrix⁵, a gestão de recursos humanos deve ainda demonstrar que estas politicas de remuneração estão devidamente interligadas com outras *áreas core* anteriormente referidas. Contudo será importante, de acordo com Mckenna e Beech (2008), que esta remuneração não se restrinja ao salário, a inclusão de sistemas de recompensa como os bónus, as comissões, os prémios e a partilha de lucros devem ser parte constituinte dos sistemas de remuneração. Para Camara *et al* (2010), os sistemas remuneratórios, são assim compostos por um conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que se conjugam e encadeiam de forma a se reforçarem mutuamente, tendo sempre como principio orientador os objectivos

⁵ Projecto integrante da iniciativa comunitária EQUAL, tem como objectivo a sensibilização e implementação da responsabilidade social em Portugal



organizacionais e de estratégia negocial da empresa.

1.3. Evolução dos Sistemas de Remuneração - Abordagem Tradicional e Moderna

A literatura refere que a cultura organizacional e estilo de gestão de uma empresa são as principais influencias na determinação do sistema de remuneração. Assim, as empresas com culturas mais hierarquizadas e um estilo de gestão mais tradicional desenvolvem sistemas de remuneração com base em critérios como a antiguidade e a progressão salarial automática e evolutiva. Sendo mais usual, segundo Teixeira (2005), em empresas familiares, atualmente também podemos observar em algumas PME's, esta abordagem tradicional considera o colaborador como sendo um factor de produção cujo salário é pago “em função das unidades de trabalho concluído”. O colaborador, é assim defenido exclusivamente, como um meio para atingir um fim, o que do ponto de vista ético de Kant e refrenciado por Rego *et al* (2007), seria uma acção não ética. O sistema remuneratório tradicional segue assim um esquema rígido, padronizado e generalista, baseado na antiguidade sem perspectiva do futuro e os valores determinados são fixos e estáticos. Ao contrario destas, as organizações de hoje procuram recorrer a uma abordagem mais moderna e atual de cariz mais ético e socialmente responsavel, no que diz respeito aos sistemas de remuneração. Com o intuito de suscitar nos colaboradores os comportamentos, objectivos e valores da empresa, encara-o como um factor de sucesso e desta forma estrutura sistemas remuneratórios mais flexíveis e individualizados baseados em objectivos. Suscita uma perspectiva de futuro incentivando a aquisição continua de novas competências,



tornando o colaborador o principal responsável pelo desenvolvimento da sua carreira. Camara *et al* (2010), determina que as contapartidas imateriais são mais preponderantes para o colaborador, proporcionando maior satisfação psicológica: seja a variação de tarefas ou o lançar de desafios; o reconhecimento; o aumento da responsabilidade – o *empowerment*; a igualdade de oportunidades ou a influência e participação na tomada de decisão, são factores que promovem maior motivação a longo prazo e estimulam o sentimento de pertença à organização através da “convergência de interesses Empres/Colaborador”. Reilly e Pfeffer (2000:3) *cite in* Bloom (2004), sintetiza referindo que bons colaboradores procuram boas empresas para trabalhar, onde seja respeitados e tratados com dignidade, verdade e justiça, e onde possam desenvolver os seus talentos. Cada uma das opções de arquitetura de sistemas remuneratórios (anexo II) recorre a “ferramentas específicas, (...), que exemplificam o tipo de estrutura salarial características de cada uma das opções” (Camara et al 2010:509).

1.4. Construção de um Sistema de Remuneração

Para a construção de uma estrutura salarial as empresas devem executar os seguintes procedimentos: definir quais os objectivos da política de remuneração, (atração e retenção dos melhores empregados, motivação e produtividade, definição de hierarquia, cultura organizacional); escolher a política de remunerações, (recompensas por cargo, recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade, centralização ou descentralização, sistema de recompensas igualitário ou hierárquico); e seleccionar os tipos de recompensas, (recompensas intrínsecas extrínsecas). A construção de um



Relatório de Estágio

sistema remuneratório deve ter em consideração conceitos como o tratamento idêntico para funções de igual conteúdo, cujo pagamento deve ser feito em função do desempenho, seja individual ou de equipe. É assim, do consenso dos autores que se deve basear em pressupostos como a avaliação, a hierarquização e determinação das faixas salariais por conteúdo, o sistema remuneratório de um empresa deve obedecer a princípios elementares, nomeadamente, a equidade interna, a competitividade externa e o reconhecimento dos contributos individuais. Podemos aqui estabelecer um paralelo entre a equidade interna e a ética no que diz respeito às suas teorias da justiça. Bloom (2004), defende esta ideia de que a justiça é o principal componente na construção de sistemas de remuneração. A equidade pode assim, ser entendida como o grau de justiça da aplicação do sistema remuneratório a todos os colaboradores da empresa onde o conceito de justiça se traduz na definição de regras que diferenciam ou igualam as pessoas no que diz respeito à distribuição de vantagens sociais. Rego *et al* (2007), alude que a concepção deste conceito de justiça por parte do colaborador, poderá assim depender da forma como a distinção é feita. Mesmo que as regras e os procedimentos (justiça procedimental) utilizados no processo de construção do sistema de remunerações seja justos o colaborador poderá considerá-lo injusto dependendo da sua percepção de justiça. No entanto estabelecendo um esquema de pagamento distintos entre colaboradores inseridos numa mesma função, pode ainda ser considerada justo (justiça distributiva), se a justificação da gestão for explicitada de forma clara e fundamentada (justiça interacional) pode ser aceite pelos mesmos. O sentimento de discriminação sentido pelos colaboradores ao considerarem a existência de privilegiados dentro da



empresa pode, culminar na diminuição dos níveis de desempenho e de empenho, maus comportamentos de cidadania organizativa, absentismo e em situações de conflito e retaliação contribuído, contribuindo negativamente para a existencia de um clima ético, de acordo com Vlentaine (2010). Ressalvando-se, desta forma, a importância da construção fundamentada do sistema de remuneração, funções que requerem qualificações mais elevadas, mais responsabilidades e deveres mais complexos devem ser mais bem pagas do que funções que exigem menores qualificações, menos responsabilidades e tarefas menos complicadas. Estruturas de funções internamente consistentes, e equitativas reconhecem de modo formal, que existem diferenças entre as características das diversas funções que justificam que as remunerações sejam ajustadas a essas diferenças. Esta avaliação de funções pode ser feita através sistemas de avaliação de funções, sendo os mais divulgados os do Hay Group⁶ e da Corporate Research Group⁷, dela resulta uma matriz de funções (anexo III) distinguidas por níveis e agrupadas de acordo com o seu peso na organização. No que respeita ao principio da competitividade externa, os níveis salariais estabelecidos devem ter em conta os valores praticados no mercado, seja o mercado em geral, as empresas nacionais, multinacionais ou o mercado seleccionado que pode ser constituído por empresas que atuam no mesmo ramo de negócio ou empresas que tenham dimensões, cultura organizacional e estilos de gestão semelhantes. O seu objectivo será a definição de um valor médio entre os valores salariais mais altos e mais baixos, passível de ser sustentável financeiramente pela

⁶ <http://www.haygroup.com/>

⁷ <http://www.corporateresearchgroup.com/>



empresa, tendo em conta a natureza do negócio e o dinamismo do mercado. Esta análise poderá ser feita através de estudos e inquéritos salariais que visão através de sistemas de comparação posicionar a empresa no mercado – *benchmark job*. Qual quer que seja a decisão que a gestão da empresa venha a tomar sobre qual o seu posicionamento no mercado salarial tem em regra o objectivo de maximizar a motivação e a produtividade do trabalho, reduzir a taxa de rotação de pessoal principalmente a dos *key people*, assim como manter uma estrutura de custos com o pessoal a competir com a da concorrência. Este posicionamento conforme, Camara *et al* (2007), poderá ter em conta todos os segmentos da população e nesse caso assume um posicionamento uniforme contribuindo para uma cultura igualitária e orientada para as pessoas, ou apenas para funções chave e estamos perante um posicionamento diferenciado. Avaliando parte, (fixa ou variável) ou o total do pacote remuneratório, sendo que a última será mais fiável, podem as empresas, como refere o autor, recorrer a diferentes estratégias nomeadamente: minimalista, protege a gestão de topo; intermédia, abrange somente parte da população da empresa excluindo funções chave; ou maximalista, abrange toda a população da empresa sem exceções. A estrutura do sistema remuneratório tem de ser eficiente e comportável podendo ser definida com recursos a dois parâmetros: a amplitude de cada faixa salarial (diferença percentual entre o mínimo e o máximo de cada grupo salarial) e a progressão entre faixas salariais (diferença percentual entre os pontos médios de dois grupos salariais sucessivos). É importante que as empresas se posicionem em termos de valores de remuneração no mercado, uma vez que pagar acima ou abaixo do salário médio pode ser uma desvantagem. Desta forma os salários



Relatório de Estágio

de mercado servem como termo de referencia devendo ser adaptados à estratégia global da empresa (anexo IV). Os autores expressam a existencia de um conjunto de variáveis que condicionam os montantes salariais, seja o sector de atividade, a procura e oferta no mercado de trabalho, a capacidade reivindicativa e de negociação, as qualificações, a experiencia profissional, o prestígio conferido pela profissão, a política da empresa, a conjuntura económica e política, a legislação laboral, as implicações ao nível do tratamento fiscal e de segurança social, a dedicação ao trabalho, o bom desempenho e o mérito. Na literatura a definição de salário consiste no montante em dinheiro ou espécie , que o colaborador recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho, tendo em conta às suas competências, esforço, responsabilidades e condições de trabalho exigidas para desempenhar a função. Camara et al (2010), definine que para atribuir um salário para uma determinada função devemos, recorrer ao desenho e análise funcional do posto de trabalho em questão de forma a podermos observar as características intrínsecas e extrínsecas da função, assim como as competências necessárias para o seu desempenho e qual o seu posicionamento hierárquico dentro da organização. Cunha et al (2010), assume três componentes dos pacotes remuneratórios: remuneração fixa; remuneração variável e benefícios. A remuneração fixa corresponde ao valor base auferido pelo colaborador como contrapartida do seu trabalho, acrescido de prestações regulares e periódicas genéricas como as diuturnidades ou o subsidio de refeição, ou especificas como os subsídios de turno ou os subsídios de risco. Normalmente associada ao salário base, estipulado de acordo com, o principio da igualdade salarial, deve ter em consideração o valor da retribuição mínima mensal



garantida determinada pela lei (anexo V), ou pode ainda ser definido através de instrumentos de regulamentação colectiva do trabalho. Consideramos ética a empresa que segue neste ponto os princípios estipulados na teoria dos direitos, anteriormente mencionada. Rego *et al* (2007), define que o ser humano é dotado de direitos inalienáveis que não podem ser ultrapassados por interesses empresariais ou de estado. A remuneração variável, para Cunha *et al* (2010), pretende recompensar o desempenho do colaborador no curto prazo ou pode ter a função de incentivar o alcance de determinado resultado a médio/longo prazo. Estando mais correlacionado com os objetivos de negócio da empresa, este torna os custos salariais mais flexíveis fazendo-os variar consoante o ciclo da empresa. Cunha *et al* (2010), inclui a distribuição de lucros, a atribuição de acções da empresa, *stock options* e *phantom shares*. A terceira componente, os benefícios serão tema de desenvolvimento no ponto seguinte.

1.5. A atribuição ética dos benefícios

Constituem a terceira componente do pacote remuneratório e que em grande parte assume características não monetárias. Quanto à sua origem, Rito (2006), distingue que a sua origem pode ser contratual ou benévola. Designa-se de contratual quando a sua atribuição está regulada no contrato individual de trabalho, regulamento interno, convenção colectiva ou acordado com a empresa, ou quando o seu uso se torna constante e regular que se pode considerar parte integrante do pacote remuneratório. A atribuição de benefícios com origem benévola prende-se com a vontade da empresa ou seja, acontece quando é a gestão que decide a tipologia, forma de atribuição, o



pagamento e o montante do benefício. Atribuição de benefícios tem como objectivo final parabenizar ou incentivar o desempenho do colaboradores. São instrumentos a que, atualmente um grande numero de empresas recorre para tornar os pacotes remuneratórios mais atrativos quando se trata de recrutar novos colaboradores principalmente para funções chave, podem assim ser encardos como moeda de negociação. A análise sobre as praticas da concorrência é a principal ferramenta na atribuição de bebeneficios. Na maioria das situação estes vão de encontro ao que a concorrência oferece ressalvando a competitividade ao invés de incutir maior motivação e produtividade nos colaboradores, tornando-os desadequados às suas necessidades, revelando a ação um objectivo egoista e de mero cariz economico “actuando em função do seu proprio interesse” (Rego *et al* 2007:72). A literatura apresenta-nos dentro da tipologia de beneficios normalmente apresentados pelas empresas os seguintes: descontos na aquisição de produtos ou serviços da própria empresa; cheques-restaurante ou a utilização gratuita da cantina da empresa; apólices de seguro com cobertura em caso de riscos de doença, morte e invalidez; viatura da empresa (gasolina, seguro e manutenção); plano de popança reforma; ginásio; ou actividades culturais. Os beneficios podem ser classificados em sociais ou específicos tendo em conta o seu âmbito de aplicação. São beneficios sociais aqueles que se aplicam a todos os colaboradores da empresa, em contradição, os beneficios específicos também designados por Camara *et al* (2010) de *fringe benefits*, são atribuídos apenas a alguns colaboradores de acordo com a tipologia de função exercida e o seu nível hierárquico dentro da empresa. O autor também refere que a atribuição de beneficios determina



vantagens e desvantagens seja para o colaborador ou para a empresa. A principal vantagem da integração de benefícios na componente remuneratória prede-se com o facto de estes poderem ter um tratamento fiscal mais favorável, poupando às empresas e aos colaboradores custos como por exemplo imposto sobre os rendimentos ou segurança social., factor que cada vez mais tem justificado a integração de benefícios nos pacotes remuneratórios. No entanto, estabelece em simultâneo a desvantagem desta poupança para o colaborador, uma vez que não sendo alvo de tributação em termos de segurança social não poderão ser considerados para a aquisição, por exemplo, do subsidio de desemprego; reforma; subsidio de doença, etc. Outra desvantagem, neste caso para a empresa, consiste no carácter referido por Camara *et al* (2010) de “direito adquirido” que a atribuição de benefícios tem para o colaborador. Uma vez implementados, a sua revogação pode resultar num conflito judicial penoso para ambas as partes, sendo difícil determinar, deste modo qual o custo a longo prazo da sua atribuição. Por ultimo a rigidez com que são elaborados os planos de benefícios pode como referem os autores torna-los desadequados para parte dos colaboradores. Eventual solução para este dilema é já um aprática actaul nas empresas, onde através de um plano de beneficios ou menu de beneficios, os colaboradores podem optar por aqueles que mais lhe convém, intrudosindo uma terceira tipologia de beneficios – os beneficios flexiveis. No que diz respeito à atribuição de beneficios podemos identificar aqui um dos dilemas éticos mais evidentes, momenadamente a atribuição beneficios, nem sempre, feita de forma equitativa e justa, podendo originar sentimentos de injustiça e insatisfação. Não se pretende afirmar que a decisão mais ética seria a padronização dos beneficios. Mas a



sua atribuição deve estar de acordo com o a sua posição na hierarquia, com as funções que o colaborador executa e o seu grau de desempenho (individual ou de equipa), para que a sua atribuição seja justificada e aceite por todos, a qual se acrescenta a correcta aducação às suas necessidades e expectativas.

CAPITULO III

1. Glinnt - Global Intelligent Technologies

1.1 Apresentação da empresa

A Glinnt tem sede no Beloura Office Park na Quinta da Beloura em Sintra e é o resultado da fusão de duas empresas ligadas á área de TI e consultoria, a ParaRede e a Consiste no ano de 2008. Quotada na NYSE – Euronext, é uma das maiores empresas portuguesas no ramo das TI. Em cooperação com parceiros de elevada importância no panorama empresarial português (anexo VI), a Glinnt desenvolve soluções no âmbito da avaliação; consultoria; concepção; desenvolvimento; implementação e prestação de serviços; manutenção e suporte no que diz respeito a produto e componentes; software e hardware. Implementando uma estratégia de expansão a Glinnt tem vindo a impor-se não só no mercado nacional mas também na Europa, África e América Latina, com a criação de várias outras empresas suas representantes no mundo e contando com a colaboração de cerca de 1300 colaboradores (anexo VI). Detendo uma forte posição nos sectores da administração pública, bancário, telecomunicações, saúde, comércio e



indústria, a Glintt assenta em quatro pilares fundamentais que orientam a sua estratégia de negócio:

Glintt Farma – atua na área da saúde e farmácia nomeadamente no que diz respeito ao criação e desenvolvimento de software projetos mobiliário manutenção imagem & comunicação robôs consumíveis equipamentos suporte;

Glintt Engineering – atua na área do produto composto por componentes de *hardware* e *software*, no seu fabrico e desenvolvimento, na sua concepção e design, bem como na distribuição e suporte;

Glintt Consulting – atua na área de prestação de serviços de consultoria tecnológica, implementação de ERPs,, soluções de BPM, integração de sistemas, desenvolvimento de aplicações à medida, staffing de recursos, outsourcing aplicacional, outsourcing de infraestruturas e outsourcing de processos de negócio;

Glintt Energy - atua na área das energias renováveis, desenvolvendo e adequando as melhores soluções tecnológicas e de engenharia às soluções energéticas e ambientais, desenvolvendo a rentabilidade de cada negócio.

1.2 Missão

“A Missão da Glintt é utilizar a nossa vasta experiência em TI para entregar resultados tangíveis de negócio, permitindo que os nossos clientes beneficiem do uso avançado da tecnologia. Nós queremos exceder as expectativas dos nossos clientes ao oferecer resultados de valor real. Ao mesmo tempo, nós queremos agradecer os nossos



acionistas ao construir uma empresa credível que encoraja o sucesso de todos os seus colaboradores.” *In* Manual de Acolhimento – Glintt.

1.3 Visão

“ ter um desempenho forte e consolidado em todo o mundo.” *In* Manual de Acolhimento – Glintt.

1.4 Objectivos

Os objectivos da Glintt constituem um quadro de referencia para o seu funcionamento e desenvolvimento:

“(..) levar as nossas soluções a outros países e atingir a excelência ao aumentar a rentabilidade dos negócios dos nossos clientes. (...) construir relações de longo prazo com os nossos clientes, baseadas na confiança e respeito mútuo (...) transformar o mundo onde vivemos, criando um futuro sustentável para as gerações vindouras.” (*In* Manual de Acolhimento – Glintt).

2. *Estrutura Corporativa da Glintt*

A Glintt, apesar de ser uma empresa ligada às áreas criativas e de inovação é uma instituição muito sectorial com diversos departamentos que se dedicam a uma atividade específica com uma linha hierárquica bem definida (anexo VI). De cariz extremamente administrativo e burocrático, o departamento de recursos humanos está dividido em duas áreas de atuação. A área de gestão estratégia e desenvolvimento de recursos humanos, que realiza entre outras atividades no âmbito de, admissão de novos



colaboradores; acolhimento; gestão de carreiras; suporte ao portal do colaborador; mobilidade internacional; protocolos ou formação. A área de gestão administrativas de recursos humanos, que realiza entre outras atividades no âmbito de, *payroll*; segurança, higiene e medicina no trabalho; férias; avaliação dos contratos; atribuição de viatura; seguro de saúde; arquivo ou procedimentos.

CAPITULO IV

1. Atividades Realizadas no Estágio

Descrevem-se aqui as atividades que realizei durante estes 3 meses de estágio curricular no departamento de gestão administrativa recursos humanos da empresa Glintt-Global Intelligent Technologies. Estas atividades estão contempladas no Plano de Estágio, (anexo VII), previamente elaborado. Este plano serviu apenas de guia, sendo a previsão das atividades que se poderiam realizar durante estes três meses e não uma lista de pontos a cumprir. Enumero de seguida as atividades desenvolvidas, quais os seus objetivos, metodologias e dificuldades encontradas.

1.1 Processamento salarial

Seguindo o procedimento instituído pela Glintt para a realização do processamento salarial, aplicável a todas as empresas do grupo fiquei responsável pela preparação e organização da documentação referente ao processamento e validação do mesmo. Nomeadamente no respeitante às empresas: Glintt - Business Solutions, Lda. (202 colaboradores); Glintt - Healthcare Solutions, S.A. (251 colaboradores);



Relatório de Estágio

Glantt Inov, S.A. (18 colaboradores); Glantt Energy, S.A. (1 colaborador); e RHManagement de Recursos Humanos, Sociedade Unipessoal, Lda. (6 colaboradores).

O processamento salarial é constituído por várias fases. Numa primeira fase cabe aos intermediários RH e diretores de unidade de negócio enviar, a informação (alterações de cadastro; admissões; demissões; remuneração variável; faltas; ausências e deduções ao vencimento) acompanhada dos respectivos documentos comprovativos de autorização ou justificação, para processamento das unidades de negócios sob sua responsabilidade para a DRH. Esta informação é remetida através de um ficheiro com o *layout* estipulado pela DRH para o efeito, denominado de *Processamento Máscara*. A segunda fase, da minha responsabilidade, é a reunião e organização deste ficheiros, uma vez que a informação nem sempre chega ao DRH de forma perceptível e completa, o que implicava o contacto imediato com o intermediário afim de obter com a maior brevidade possível a documentação em falta. É necessário verificar se toda a informação constante deste ficheiro é acompanhada dos respectivos documentos, seja os templates para a alteração de cadastro (dados pessoais ou contratuais dos colaboradores); para a admissão de novos colaboradores (ficha de admissão); para a justificação de falta ou ausência; ou para o pagamento de prémios, ajudas de custo e comissões. Reunida a informação é construído o dossier de processamento, onde são arquivados os documentos justificativos, (ex. baixa médica, recibos verdes), identificado com o nome da empresa, mês e ano correspondente ao processamento. Este dossier é organizado segundo as rubricas a processar no respectivo mês de processamento, dividido em cinco separadores: cadastro (alteração de dados, abonos fixos, admissão, demissão de



Relatório de Estágio

colaboradores); fecho de contas (simulação de contas finais dos colaboradores a desvincular); movimentos diretos (faltas, ausências, remuneração variável); recibos verdes (valores a pagar, devidamente aprovados pelo gestor da unidade de negócio); após integração (alteração ou correção de rubricas já processadas e integradas para pagamento). Numa terceira fase este dossier é entregue a técnica de recursos humanos que faz o integração no programa RH21, das informações recolhidas, juntamente com as remunerações fixas, por exemplo, o vencimento base; diuturnidades; complementos salariais; duodécimos ou subsidio de alimentação, já determinados cadastro do colaborador, assim como procede ao calculo dos descontos fixos, por exemplo, dívidas judiciais, seguro de saúde ou compensação de viatura. Nesta fase são gerados mapas com os dados de cada colaborador (nº de pessoal, nome e montante) referente a cada uma das rubricas processadas e que servirão de auxilio na fase seguinte do processo, assim como o ficheiro com o salário liquido a pagar, denominado PS2, e que posteriormente será enviado para a tesouraria de forma a proceder às respectivas transferências bancárias. Este ficheiro PS2 é gerado consoante a rubrica, salários, recibos verdes, bolsas de estágio e subsidio de alimentação. Realizado este cálculo entramos na quarta fase do processo, a validação, que resulta na análise e conferencia dos valores processados tendo em conta as informações recolhidas na primeira e segunda fase. Sempre que sejam detectados erros no processamento, estes são registados e informados à técnica que está responsável pelo processo, o que poderá implicar realizar um novo cálculo seguido de uma nova validação. A ultima fase do processo é o envio por email dos ficheiros PS2, a cima referenciados, diferenciados por



empresa e por cada situação, para tesouraria de forma a ser transferido até ao ultimo dia útil do mês para as contas bancários dos colaboradores. Este envio é acompanhado do template referente ao pedido de emissão de meio de pagamento elaborado para cada um dos ficheiros PS2. Sendo uma atividade complexa e morosa senti alguma dificuldade na gestão do tempo disponível para a sua realização assim como na aprendizagem e organização de todo o processo. No entanto foi feito o levantamento dos erros pela coordenadora da área e realizadas as devidas ações corretivas. O processamento salarial é a principal tarefa da área de administrativa dos RH, esta descrição trata apenas uma tarefa dentro de todo o processamento. A partir dos dados apurados em processamento são realizadas outras, que incluem obrigações legais, como a comunicação à segurança social e autoridade tributária da declaração de remuneração mensal auferida por cada um dos colaboradores; entrega do mapa de vencimentos mensal para efeitos de seguro de acidentes de trabalho ou a entrega de mapas de quotizações sindicais.

1.2 Gestão de Benefícios

Aos colaboradores Glintt são atribuídos no ato da admissão os seguintes benefícios: engomadoras e lavandaria; car wash; seguro de saúde; protocolos de desconto; viatura de serviço; telemóvel; computador portátil; placa de internet; ticket ensino; ticket infância. No decorrer do estágio pude realizar o controlo e a gestão relativamente à atribuição de seguro de saúde e viatura de serviço. Inserido no modelo de carreiras existente na Glintt, a atribuição de benefícios, como o seguro de saúde ou a atribuição de viatura está diretamente relacionada com a antiguidade ou especificidade



Relatório de Estágio

da função do colaborador. No caso específico do seguro de saúde ele é designado de benefício social e adquirido no momento de admissão no grupo Glintt. Os colaboradores podem incluir neste seguro os elementos do seu agregado familiar nomeadamente o conjugue e descendentes até 25 anos de idade a um custo reduzido uma vez que se trata de um apólice de grupo. No entanto no caso das empresa BPO e NetPeople, os colaboradores só poderão ser incluídos na apólice de grupo após completo um ano de contrato ou decorrido o período experimental designado no contrato de trabalho, respectivamente, tendo como principal justificação a rotatividade destes colaboradores. Desta forma coube-me gerir e as apólices existentes de forma individual para cada uma das empresas do grupo Glintt, efetuando a inclusão, exclusão ou transferência dos colaboradores. Para a realização desta atividade é retirado uma listagem por empresa de todas as admissões e demissões realizadas no mês para serem enviados, via e-mail, os dados (nº da apólice; nº de colaborador; nome; data de nascimento; nº de contribuinte; morada completa; contacto telefónico e NIB) de cada colaborador e agregado familiar, se for o caso, para a empresa mediadora de seguros, com a indicação do movimento a realizar e respectiva data de efetivação. No caso de transferência entre empresas do grupo é necessário indicar qual o nº da apólice inicial do colaborador e qual o nº da apólice para onde será transferido, desta forma segura-se que não será necessário decorrer períodos de carência e o colaborador poderá continuar a usufruir do seguro sem custos acrescidos, assim como não é necessário a emissão de novos cartões o que impediria o mesmo de poder recorrer às condições do seguro até à sua recepção. A realização desta atividade implicou a análise do procedimento instituído para o seguro



de saúde assim como o estudo do plano de prémios e garantias da apólice de seguro grupo, facilitando o facto deste ser transversal a todas as empresas. O contacto direto que mantive com o nosso mediador se seguros permitiu-me poder responder com maior assertividade às questões suscitadas pelos colaboradores. No que diz respeito à atribuição de Viatura esta dependerá da categoria e especificidade da função realizada pelo colaborador enquadrando-se na categoria de benefícios específico ou *fringe benefits*. Comunicada, ao DRH e à DAT, pelo responsável hierárquico esta necessidade é elaborada uma declaração de responsabilidade que é assinada por ambas as partes e onde consta o valor da compensação pela utilização de viatura de servisso a cargo do colaborador. Este valor corresponde a 10% do valor da renda de *leasing* paga pela Glintt que é comunicada pela DAT à DRH através de um ficheiro enviado mensalmente com a indicação dos colaboradores aos quais foi atribuído viatura. No entanto o valor poderá variar consoante a tipologia do automóvel e a banda (anexo VIII) onde se insere o colaborador dentro do respectivo plano de carreira. Exemplificando, no caso de ser atribuído ao colaborador uma viatura de categoria superior e cujo valor da renda ultrapasse o limite máximo estipulado para a sua banda, o calculo da compensação incide sobre o valor da banda e não do *leasing*. A realização desta atividade permitiu que contatar diretamente com grande parte dos colaboradores Glintt, facilitando assim a minha integração e socialização.



1.3 Admissão de colaboradores

Para poder realizar esta atividade foi-me disponibilizada através da intranet (anexo IX) da Glintt uma *Check List* (anexo X) onde consta toda a informação necessária ao processo de admissão. A minha função foi validar se esta documentação contava do processo organizado por separadores com a seguinte correspondência: ficha de admissão, (template de admissão preenchido e assinado pelo colaborador, superior hierárquico, direção de RH e Comissão Executiva); dados pessoais e documentos de identificação (BI, NIF, NISS e foto), comprovativo de NIB e morada; contrato, (contrato de trabalho devidamente assinado pelo colaborador e comissão executiva); condições salariais, (template de proposta de revisão salarial e categoria profissional devidamente assinada pelo superior hierárquico e colaborador assim como pelo responsável pelo controlo de gestão); SHST, (comprovativo de inclusão no ficheiro de controlo e respectiva ficha de aptidão devidamente assinada pelo colaborador); outros, (declarações emitidas ao colaborador, documento de adesão ao seguro de saúde, declaração de atribuição de viatura, template de entrega de meios de comunicação, computador e internet, etc). Feita a organização e validação do processo este é arquivado, de acordo com a empresa do grupo onde está afecto e por ordem numérica, no cadastro de colaboradores que deve ser mantido atualizado e devidamente arrumado. A sua realização permitiu-me contactar com as plataformas de comunicação interna onde pude observar que estão disponíveis a todos os colaboradores os procedimentos e documentos de informação, relativos a todas as áreas corporativas da Glintt.



Esta ferramenta permite que o colaborador possa aceder de forma rápida e fácil a toda a informação facilitando no processo de integração e de comunicação entre a empresa e os seus recursos humanos. Verifiquei ainda o nível de “burocracia” exigida neste processo a recolha nem sempre fácil da documentação e o avolumar de documentos foi uma limitação, uma vez que os colaboradores estão distribuídos por três localizações diferentes, Sintra Matinha e Porto, o factor distancia, afetou o tempo de conclusão da tarefa.

1.4 Revisão de Procedimentos

Esta atividade foi constituída pela análise com vista à melhoria e atualização dos procedimentos de gestão administrativa de recursos humanos. Foi realizada em conjunto com os elementos que compõe a área administrativa de RH, uma vez que as tarefas são divididas e partilhadas por todos. O objectivo principal foi validar o procedimento respeitante ao processamento salarial uma vez que foi do consenso do grupo que existia a necessidade de alterar as datas de recolha e lançamento da informação processual uma vez que não estávamos a conseguir cumprir os SLAs. Desta forma foram realizadas as seguintes alterações: o processamento das empresas Glintt foi centralizado no DRH; alteração da data para envio de informação à DRH pelos Intervenientes; atualização da pasta interna de arquivo em formato digital, dos ficheiros *Processamento Mascara*; É a DRH que procede ao calculo dos vencimentos e valida toda a informação entre o PS2 e a informação disponibilizada pelos intervenientes; passa a ser a DRH a gerar o ficheiro *Navision*, assim como a DMRAT a enviar para a contabilidade até ao dia 08; enviar para



a tesouraria o pedido de emissão de meios de pagamento das contribuições à S.S. até ao dia 15. A realização desta atividade permitiu a interação entre todos os elementos da equipe a discussão e partilha de ideias foi importante para o meu processo de integração e aprendizagem podendo no decorrer da reunião esclarecer dúvidas e dar sugestões quanto ao desenrolar do processamento salarial. Tratando-se de grupo de cinco elementos o conflito de ideias e os diferentes pontos de vista foram uma limitação no alcance de consenso. Terminada a proposta de alteração de procedimento, esta foi revista, validada e autorizada pela coordenadora da área sendo posteriormente comunicada a todos os colaboradores Glintt e posta à sua disposição para consulta futura na intranet da empresa.

1.5 Auditoria Externa

A Glintt coopera com a Blanes, empresa que realiza os processos de auditoria externa, no caso relacionados diretamente com a GRH, sendo primeira empresa europeia a apresentar um serviço de Gestão Administrativa de Recursos Humanos certificado. O objectivo desta processo é realizar o ponto de situação relativamente à organização e gestão de processos relativos ao DRH com maior incidência na gestão administrativa. Este grupo de auditores verificaram o processos e procedimentos realizados nesta área informando-nos das inconformidades e detectadas e suas implicações quer do ponto de vista organizacional, quer do ponto de vista legal, sugerindo ações corretivas e de melhoria. Devido a limitação de tempo não pude participar e acompanhar esta atividade no entanto estive presente na fase de preparação



e organização, no que diz respeito à verificação e atualização dos cadastros. Analisei o estado do processo de cada colaborador e reunidos esforços para que este contivesse toda a informação devidamente organizada e atualizada.

Foram estas as atividades onde participei nos três meses de estágio na Glintt!!

CAPITULO V

1. A Glintt como organização ética e socialmente responsável

Com a realização das tarefas anteriormente descritas foi possível realizar um paralelo entre a teoria e a prática ao nível da ética socialmente responsável no que diz respeito às políticas de gestão de remunerações e atribuição de benefícios da Glintt. Dando resposta à questão de partida e permitindo-me alcançar os objectivos deste relatório. Enquadrada nas teorias da justiça reforçando a confiança e a credibilidade da empresa, transparecem para as suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos os valores da ética e da dignidade humana. A sua política remuneração e de atribuição de benefícios é diretamente influenciada pelos valores que defende na sua missão, visão e objectivos, através da promoção da evolução profissional e o desenvolvimento pessoal de cada colaborador. Na tentativa de tornar estas políticas equitativas e justas, assentam em objectivos definidos de forma clara e transparente indo ao encontro da expectativa e necessidades dos colaboradores, reforçando a confiança e a credibilidade da empresa. Integram os sistemas de remuneração e benefícios no desenvolvimento do modelo de carreiras e na avaliação de desempenho. Estabelecendo, desta forma práticas



Relatório de Estágio

remuneratórias de acordo com a atividade desenvolvida, o conteúdo da função (funcional e técnico), o estado do ciclo em que a empresa se encontra (nascimento, crescimento, maturação e declínio), a evolução do mercado de trabalho e a sua estratégia organizacional, indo ao encontro das referências teóricas descritas. Mesmo num contexto de crise a Glintt consegue manter os seus padrões éticos bem definidos mostrando o seu carácter e traços de virtude enfatizando o carácter motivacional da atribuição de benefícios e recompensas não monetárias aposta em dar resposta às necessidades de estima e reconhecimento preconizadas pelos teóricos. Exemplo disso é a criação do espaço Glintt Arte que possibilita aos colaboradores esporem os seus trabalhos artísticos (fotografia, pintura). Incentivando o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores promove ainda, ações de formação e workshops (alguns desenvolvidos pelos próprios colaboradores) gratuitos em diversas áreas. As políticas, práticas e procedimentos ao nível da gestão de recursos humanos são disponibilizadas e acessíveis a todos nas plataformas de comunicação interna e de gestão do conhecimento. A partir destas é proporcionada a divulgação do código de ética e conduta profissional existente e que representa um conjunto de “linhas orientadoras que permitirá que todos os colaboradores adotem uma postura ética e transparente na resolução de situações que possam representar potenciais conflitos de interesse (pessoais e profissionais), sem prejuízo de outras normas de conduta aplicáveis aos mesmos em virtude do desempenho das suas funções”. Em consonância com a literatura o código de ética é o principal instrumento da gestão para a toma de decisão em situações de dilema ético. A relação de proximidade e participação (plataformas de



Relatório de Estágio

comunicação interna) que a Glintt estabelece com o seus colaboradores e comunidade envolvente nas suas operações e estratégias de gestão, promovem a cultura ética e socialmente responsável que pretende implementar. Esta cultura é disseminada através do seu código de ética e conduta profissional que orienta os seus comportamentos com toda a envolvente organizacional. As suas ações são regidas por princípios de sustentabilidade, e de responsabilidade social, que promovem por exemplo preocupações de carácter social (atribuição de bolsas de estudo, recolha de sangue) ou ambiental (cultura de eficiência energética). A consciencialização, enquanto ser humanos e profissional, dos colaboradores para a ética e para responsabilidade social vai influenciar o seu visão e comportamento perante a envolvente comunidade. A percepção da empresa como sendo honesta, íntegra, justa e credível aumenta os níveis de confiança dos colaboradores e da comunidade, princípios estes que garantem o sucesso da organização a longo prazo.



Conclusão

As atividades realizadas durante o período de estágio curricular, cujo tema foi o “Ética e Gestão de Remunerações e Benefícios”, encontram-se descritas neste relatório. Foi nele referido todo processo relativo ao processamento salarial metodologias e técnicas que utilizei na sua elaboração. Continuou-se com a descrição do processo de admissão, revisão de procedimentos e auditoria externa no que diz respeito à área de gestão administrativa de recursos humanos. Consegui desenvolver o estágio com empenho e dedicação cooperando com todos os elementos no intuito de aprender e partilhar experiências profissionais que pudessem ser relevantes para ambas as partes, de certo modo cumprir as tarefas a que me propus no plano de estágio, e tentei dar resposta a tudo o que me foi solicitado durante este três meses. Entre os factores que me ajudaram na realização deste estágio, está a colaboração dos colaboradores, pois à medida que o tempo passou consegui estabelecer relações de confiança que facilitou em muito na execução das minhas tarefas, principalmente quando exigiam um contacto mais pessoal. A disponibilização de todas as informações essenciais à execução das atividades que me foram conferidas foi um contributo importante para o processo de integração e aprendizagem. Num âmbito mais pessoal, este estágio revelou-se enriquecedor e contribuiu não só para o meu desenvolvimento profissional, como para o crescimento em termos pessoais permitindo-me desenvolver capacidades de relacionamento interpessoal e alargar a minha rede de *networking*. No entanto as primeiras semanas de estágio não foram fáceis, por diversos factores, seja: adaptação a



Relatório de Estágio

uma organização completamente desconhecida; confrontação com uma situação de trabalho que nunca tinha experimentado; distancia de familiares e amigos. No entanto fui conhecendo o novo mundo que me rodeava e ganhando confiança nas minhas capacidades. Resumindo, o estágio resultou na aquisição de conhecimentos muito importantes, tanto para a realização profissional como para o alcance de outros objectivos pessoais.



Bibliografia

Bartels, L, Harrick, E, Martell, K, Strickland, D (1998) The Relationship Climate and Ethical Problems Within Human Resource Management, *Journal of Business Ethics*, Vol.17, No.7, Pp: 799-804.

Bloom, M (2004) The Ethics of Compensation Systems, *Journal of Business Ethics*, Vol.52, No. 2, Pp: 149-152.

Câmara, P, Guerra, P, Rodrigues, J (2010) *Novo Humanator- Recursos Humanos e sucesso empresarial*, (4ªed) Alfragide: Dom Quixote.

Cunha, M, Rego, A, Cunha, R, J, Cabral-Cardoso, C, Marques, Gomes, J. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (2ªed) Lisboa: Edições Silabo.

Hollinshead, G, Nicolls, P, Tailby, S, (2003) *Employere Relations*, (2ªed) Prentice Hall.

http://www.otoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf Consultado em 02/09/2013.

http://www.rso-matrix.com/main_h/index.asp?p=17 Consultado em 26/08/2013.

<http://www3.ethos.org.br/categoria/apresentacoes/#.UkSia2RNZjQ> consultado 30/08/2013.

Mackenna, E, Beech, N, (2008) *Human Resource Management – Aconsise Analysis*, (2ªed) Pretince Hall.

Neves, J, (2008) *Introdução à Ética Empresarial*, (1ªed) Cascais: Príncipeia.



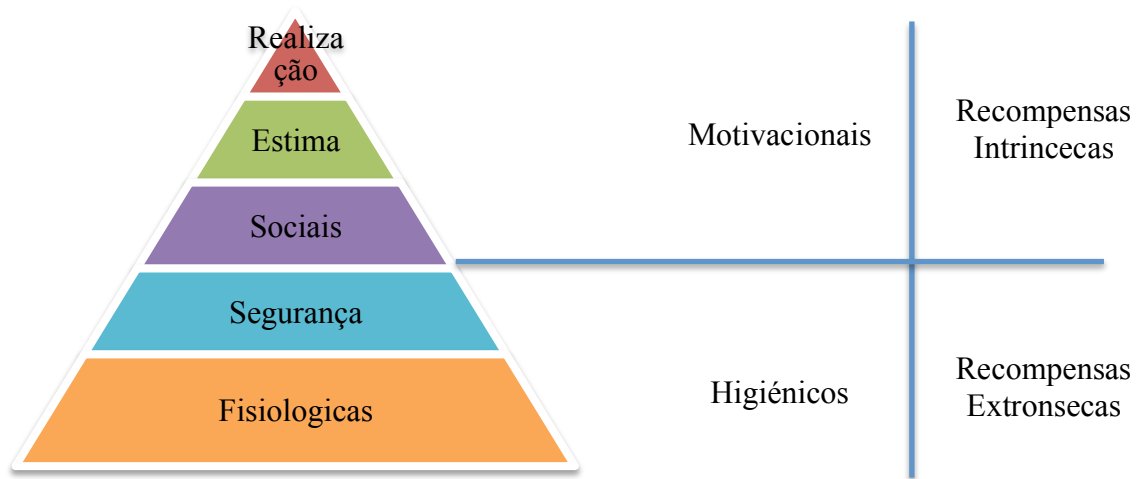
Rego, A, Cunha, M, Guimaraes, N, Gonçalves, H, Cardoso, C, (2007) *Gestão Ética E Socialmente Responsável - Teoria E Pratica*, (2ª ed) RH Editor.

Torrington, D, Hall, L, Taylor, S, Atkinson, C (2009) *Fundamentals of human resource Management - Managing people at work*, (1ªed) Pretince Hall.

Valentine, S (2010) Human resource management, ethical context, and personnel consequences: A commentary essay, *Journal of Business Research*, Vol. 63, Pp: 908–910.

Winstanley, D, Woodall, J (2000), The ethical dimension of human resource management, *Human Resource Management Journal*; 2000; Vol.10, No.2, Pp: 5-20

Anexo I – Componentes do Sistema Remuneratório – Teorias das necessidades e expectativas



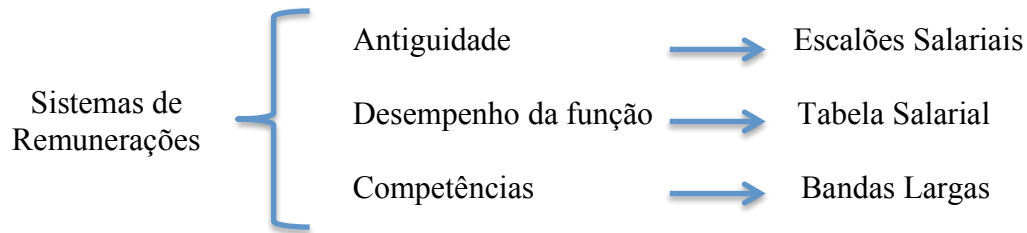
Hierarquia das necessidades de Maslow

Factores de Higiene-
Motivação de Herzberg

Expectativas
de Lawler

Fonte: Realização própria.

Anexo II – Arquitetura dos Sistemas de Remuneração



Escalão Salarial

	1	2	3
3	1397€	1420€	1450€
2	800€	820€	850€
1	499€	520€	570€

Tabela de salário-base com escalões

Nível	Min.	Med.	Máx.
3	1050€	1600€	1800€
2	800€	975€	1150€
1	499€	675€	850€

Tabela Salarial

Banda	Mim.	Med.	Máx.
A	1050€	2240€	3990€
B	800€	1818€	2240€
C	499€	825€	1150€

Sistema de bandas largas

Fonte: Adaptado de, Câmara, P, Guerra, P, Rodrigues, J (2010) *Novo Humanator-Recursos Humanos e sucesso empresarial*, (4ªed) Alfragide: Dom Quixote: p:509.



Anexo III – Matriz de Funções

Ordem de importância na empresa ↑	Nível	Direção de vendas	Direção de Marketing	Direção Administrativa e Financeira	Direção de RH
	1	Diretor	Diretor		
	2	Chefe regional de vendas	Gestor de produto	Diretor	Diretor
	3	Gestor de vendas		Contabilista	Técnico de RH

Fonte: Adaptado de, Câmara, P, Guerra, P, Rodrigues, J (2010) *Novo Humanator- Recursos Humanos e sucesso empresarial*, (4ªed) Alfragide: Dom Quixote: p:512.



Anexo IV – Exemplo de quadro com os dados do salário-base recolhidos no mercado

			Valores de Mercado				
Nível	Função	Conteúdo (em pontos)	D1	Q2	Md	Q3	D9
3	Diretor de vendas	972	3170€	4300€	6210€	€7770€	9640€
2	Chefe regional de vendas	641	2050€	2390€	2740€	3380€	4360€
1	Gestor de vendas	331	1270€	141€	1520€	1870€	2440€

Fonte: Adaptado de, Câmara, P, Guerra, P, Rodrigues, J (2010) *Novo Humanator- Recursos Humanos e sucesso empresarial*, (4ªed) Alfragide: Dom Quixote: p: 506.



Anexo V – Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro

(...)

SECÇÃO III

Retribuição mínima mensal garantida

Artigo 273.º

Determinação da retribuição mínima mensal garantida

1 – É garantida aos trabalhadores uma retribuição mínima mensal, seja qual for a modalidade praticada, cujo valor é determinado anualmente por legislação específica, ouvida a Comissão Permanente de Concertação Social.

2 – Na determinação da retribuição mínima mensal garantida são ponderados, entre outros factores, as necessidades dos trabalhadores, o aumento de custo de vida e a evolução da produtividade, tendo em vista a sua adequação aos critérios da política de rendimentos e preços.

(...)

Artigo 274.º

Prestações incluídas na retribuição mínima mensal garantida

(...)

a) O valor de prestação em espécie, nomeadamente alimentação ou alojamento, devida ao trabalhador em contrapartida do seu trabalho normal;

b) Comissão sobre vendas ou prémio de produção;

c) Gratificação que constitua retribuição, nos termos da alínea a) do n.º 3 do artigo 260.º

2 – O valor de prestação em espécie é calculado segundo os preços correntes na região e não pode ser superior aos seguintes montantes ou percentagens do valor da retribuição mínima mensal garantida, total ou do determinado por aplicação de percentagem de redução a que se refere o artigo seguinte:

a) 35 % para a alimentação completa;

b) 15 % para a alimentação constituída por uma refeição principal;

c) 12 % para o alojamento do trabalhador;

d) 27,36 € por divisão assoalhada para a habitação do trabalhador e seu agregado familiar;

e) 50 % para o total das prestações em espécie.

3 – O valor mencionado na alínea d) do número anterior é atualizado por aplicação do coeficiente de atualização das rendas de habitação, sempre que seja aumentado o valor da retribuição mínima mensal garantida.

4 – O montante da retribuição mínima mensal garantida não inclui subsídio, prémio, gratificação ou outra prestação de atribuição accidental ou por período superior a um mês.



SECÇÃO IV

Cumprimento de obrigação de retribuição

Artigo 276.º

Forma de cumprimento

1 – A retribuição é satisfeita em dinheiro ou, estando acordado, em prestações não pecuniárias, nos termos do artigo 259.º

2 – A parte pecuniária da retribuição pode ser paga por meio de cheque, vale postal ou depósito à ordem do trabalhador, devendo ser suportada pelo empregador a despesa feita com a conversão do título de crédito em dinheiro ou o levantamento, por uma só vez, da retribuição.

3 – Até ao pagamento da retribuição, o empregador deve entregar ao trabalhador documento do qual constem a identificação daquele, o nome completo, o número de inscrição na instituição de segurança social e a categoria profissional do trabalhador, a retribuição base e as demais prestações, bem como o período a que respeitam, os descontos ou deduções e o montante líquido a receber

(...)

Fonte: http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html consultado em 18/09/2013



Anexo VI – Glintt – A Empresa

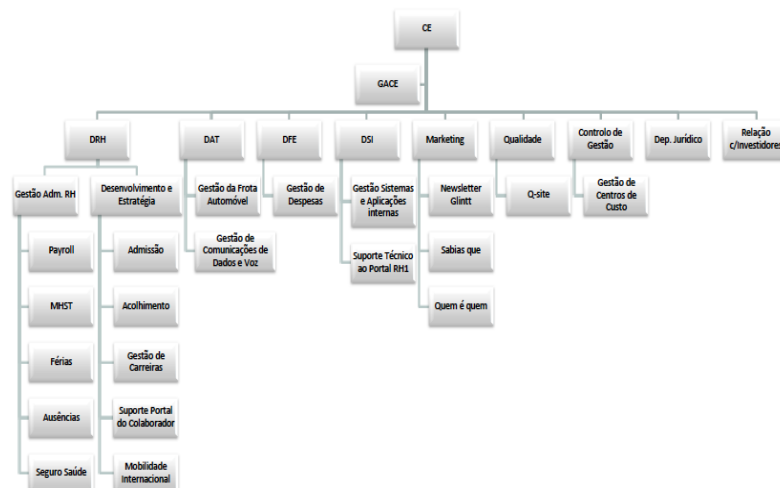
Parceiro Glintt:



Empresas Glintt:

- Glintt - Technology Enabled Services, S.A.
- Glintt - Business Solutions, Lda.
- Glintt - Business Process Outsourcing, S.A.
- Glintt - Healthcare Solutions, S.A.
- Pulso Informática, S.L.U. (Espanha)
- NetPeople - Tecnologias de Informação, S.A.
- Glintt Angola, Lda.
- CONSOFT, S.A.U. (Espanha)
- Glintt Espanha, S.L.
- Glintt Polska, Sp. Z o.o (Polónia)
- Glintt Inov, S.A.
- Glintt Energy, S.A.
- RHManagement de Recursos Humanos, Sociedade Unipessoal, Lda.
- Farmasoft Informática y Servicios, S.L. (Espanha)
- Sol-S e Solsuni - Tecnologias de Informação, S.A.
- Solservice - Angola, Limitada
- Glintt Brasil, Ltda.

Organograma Glintt:





Anexo VII – Plano de estágio

Plano de Estágio Curricular

Aluno:	Ana Isabel Valério Silva
Orientador:	Dr. ^a Cátia Marisa Dos Santos Monteiro
Período:	Março a Maio 2013

LOCAL DE REALIZAÇÃO.

O estágio será realizado no Departamento de Gestão Administrativa Recursos Humanos da empresa Glintt-Global Intelligent Technologies. S.A.

CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

- Processamento Salarial - 2 meses:
Preparação da documentação referente ao processamento do mês e validação do mesmo.
- Gestão de Benefícios – 2 semanas:
Controlo da atribuição do Seguro de Saúde e Viatura de Serviço.
- Admissão de Colaboradores: 2 semanas
Organização do processo de Admissão.
- Revisão de Procedimentos:
Análise de melhoria e actualização dos procedimentos de Gestão Administrativa de Recursos Humanos.
- Auditoria – 1 mês:
Preparação, organização e acompanhamento dos processos de auditoria.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO

Reuniões quinzenais com o Orientador e Coordenador do Departamento de Gestão Administrativa de Recursos Humanos.

Aluno

Orientador

Ana Isabel Valério
Silva

Dr.^a Cátia Marisa Dos
Santos Monteiro



Anexo VIII – Glintt - Sistema Remuneratório por Banda

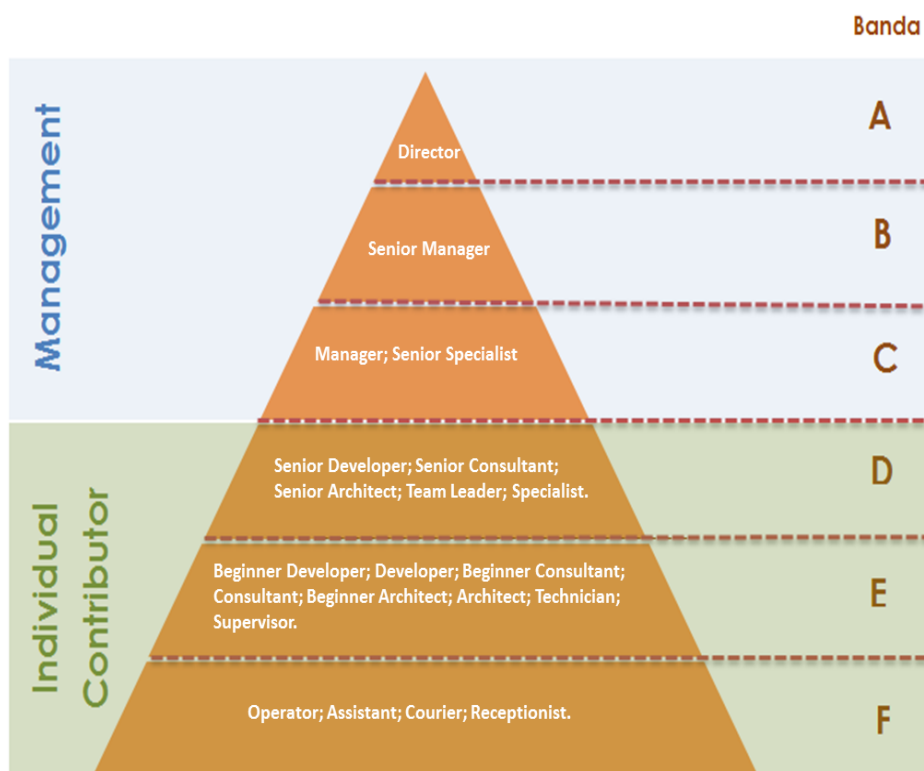
Banda	Nível de Desenvolvimento - Carreira	Grelha de Referência	Mês		
			DE	A	
A	A.1	A.1.1	0,00 €	4 000,00 €	
		A.1.2	4 000,01 €	4 500,00 €	
		A.1.3	4 500,01 €	5 000,00 €	
		A.1.4	5 000,01 €	5 500,00 €	
	A.2	A.2.1	5 500,01 €	6 000,00 €	
		A.2.2	6 000,01 €	6 500,00 €	
		A.2.3	6 500,01 €	6 500,00 €	
		A.2.4	7 000,01 €	7 000,00 €	
	A.3	A.3	7 500,01 €	8 000,00 €	
	B	B.1	B.1.1	0,00 €	3 000,00 €
B.1.2			3 000,01 €	3 300,00 €	
B.1.3			3 300,01 €	3 600,00 €	
B.1.4			3 600,01 €	3 900,00 €	
B.2		B.2.1	3 900,01 €	4 200,00 €	
		B.2.2	4 200,01 €	4 500,00 €	
		B.2.3	4 500,01 €	4 800,00 €	
B.3		B.3.1	4 800,01 €	5 000,00 €	
C		C.1	C.1.1	0,00 €	2 000,00 €
			C.1.2	2 000,01 €	2 250,00 €
	C.1.3		2 250,01 €	2 500,00 €	
	C.1.4		2 500,01 €	2 750,00 €	
	C.2	C.2.1	2 750,01 €	3 000,00 €	
		C.2.2	3 000,01 €	3 250,00 €	
		C.2.3	3 250,01 €	3 500,00 €	
		C.2.4	3 500,01 €	3 750,00 €	
	C.3	C.3	3 750,01 €	4 000,00 €	
	D	D.1	D.1.1	0,00 €	1 500,00 €
D.1.2			1 500,01 €	1 650,00 €	
D.2		D.2.1	1 650,01 €	1 800,00 €	
		D.2.2	1 800,01 €	1 950,00 €	
D.3		D.3.1	1 950,01 €	2 100,00 €	
D.4		D.4.1	2 100,01 €	2 250,00 €	
D.5		D.5.1	2 250,01 €	2 500,00 €	
E		E.1	E.1.1	0,00 €	800,00 €
			E.1.2	800,01 €	900,00 €
			E.1.3	900,01 €	1 000,00 €
	E.2	E.2.1	1 000,01 €	1 100,00 €	



Relatório de Estágio

	E.3	E.2.2	1 100,01 €	1 200,00 €
		E.3.1	1 200,01 €	1 300,00 €
		E.3.2	1 300,01 €	1 400,00 €
	E.4	E.4.1	1 400,01 €	1 500,00 €
		E.4.2	1 500,01 €	1 600,00 €
E.4.3		1 600,01 €	1 700,00 €	
E.5	E.5.1	1 700,01 €	1 800,00 €	
F	F.1	F.1.1	0,00 €	485,00 €
		F.1.2	485,01 €	565,00 €
	F.2	F.2.1	565,01 €	645,00 €
		F.2.2	645,01 €	725,00 €
	F.3	F.3.1	725,01 €	800,00 €
		F.3.2	800,01 €	875,00 €
	F.4	F.4.1	875,01 €	950,00 €
		F.5.1	950,01 €	1 000,00 €

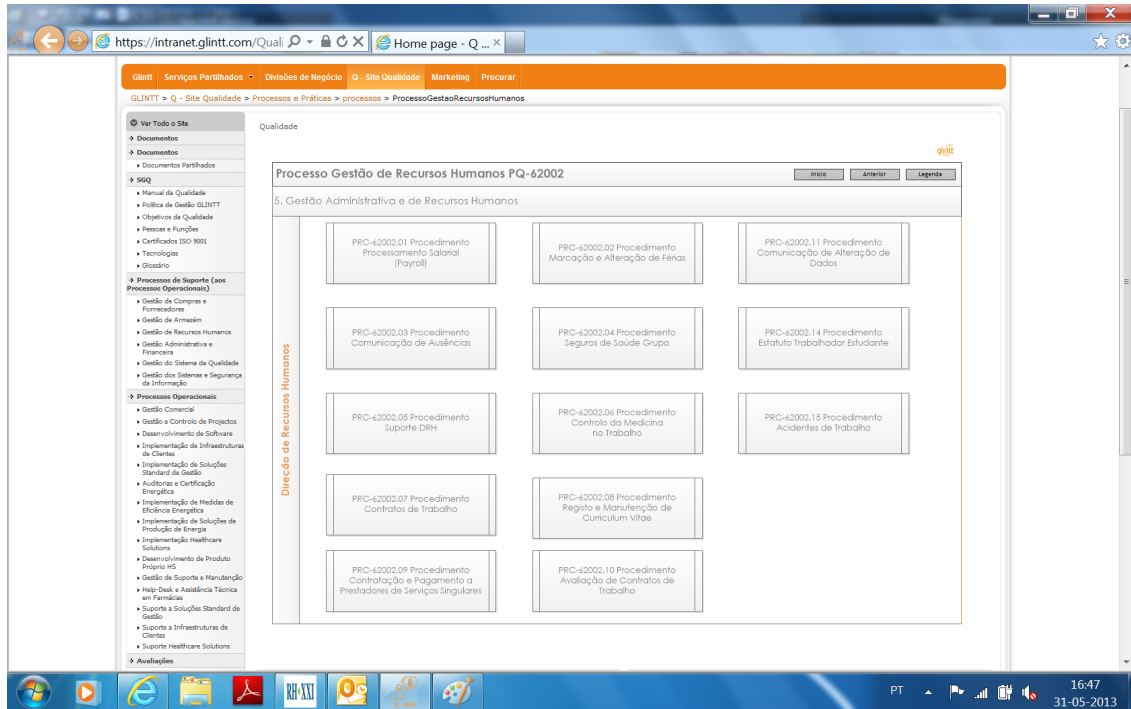
Designação das Bandas:



Legenda: Distribuição das funções por Banda. Sempre que existam alterações à nomenclatura das funções ou seja necessário adicionar funções, a DRH efetuará os ajustes necessários.



Anexo IX – Intranet Glintt





Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Relatório de Estágio

Anexo X – Check List de Admissão