



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**Gestão de Remunerações e Benefícios em regime de *Outsourcing* no**



**Ana Rita Clarinha Maltez Nunes Vicente,**

50035050

ORIENTAÇÃO: Professor Doutor Francisco José Santos Cesário

CO-ORIENTAÇÃO: Dr. Mário Machado

Relatório de Estágio Curricular para a Obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos Humanos

Lisboa

Julho de 2017

## DECLARAÇÃO DE AUTORIA

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade da autora. Mais se declara que não se inclui neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a correta referência. Neste sentido, declara-se que foi lido o Regulamento do Estudante sobre plágio e as implicações que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data: 10 de Julho de 2017

Assinatura: \_\_\_\_\_

(Ana Rita Clarinha Maltez Nunes Vicente)

*Rarely are opportunities presented to you in a perfect way. In a nice little box with a yellow bow on top. 'Here, open it, it's perfect. You'll love it.' Opportunities – the good ones – are messy, confusing and hard to recognize. They're risky. They challenge you.*

*Susan Wojcicki*

Susan Wojcicki é atualmente diretora executiva do YouTube. Em 1998 cedeu a sua garagem para a criação da Google.

Consta na lista das 50 empresárias mais poderosas em 2013 pela revista *Fortune*.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor e orientador Doutor Francisco José Santos Cesário, pela sua valiosa orientação, partilha de conhecimentos, competência, disponibilidade e prontidão no esclarecimento de dúvidas que surgiram durante a elaboração deste relatório.

Aos responsáveis pelo departamento de *outsourcing* do GRUPO SOFT, em especial ao Dr. Bruno Perdigão pelo seu empenho enquanto tutor, esforço, dedicação, ética profissional, disponibilidade, *feedback* construtivo e inúmeros contributos altamente valiosos, fundamentais neste percurso de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Aos docentes de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela competência, entrega e dedicação que alimentam o meu envolvimento e paixão por esta área fascinante que a gestão do capital humano.

Aos meus colegas de mestrado pelo estímulo, espírito de partilha de conhecimentos, ajuda e energia positiva que permitiram um maior envolvimento e significância nesta aventura.

À minha família o meu profundo e sentido agradecimento. Um enorme obrigado pelo apoio, contributo para o enriquecimento do meu percurso profissional e pelos ensinamentos de vida.

Por último, e não menos importante um agradecimento especial ao João pela sua total dedicação, carinho, sorrisos que me dão tanta força e inspiram a ser melhor a cada dia. Formamos uma ótima parceria!

Espeço que de alguma forma, possa retribuir e compensar todo o carinho apoio e dedicação.

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE QUADROS.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
LISTA DE ABREVIATURAS .....	V
RESUMO .....	VI
ABSTRACT .....	VII
<b>CAPÍTULO 1 – Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura .....</b>	<b>4</b>
<b>O <i>Outsourcing</i> .....</b>	<b>4</b>
<i>Definição de outsourcing.</i> .....	5
<i>O outsourcing em recursos humanos.</i> .....	7
<b>Sistemas de Recompensas .....</b>	<b>10</b>
Conceito e objetivos .....	11
Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz .....	15
Componentes de um Sistema de Recompensas.....	16
As recompensas Intrínsecas.....	17
As recompensas Extrínsecas .....	20
Estrutura de um Sistema de Recompensas .....	24
<b>CAPÍTULO 3 – A apresentação da Organização.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 4 – Atividades desenvolvidas no Estágio .....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO 5 – Balanço Crítico do estágio .....</b>	<b>43</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>46</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, A SUA ESTRUTURA E O SISTEMA DE RECOMPENSAS (CAMARA, 2016). .....	26
QUADRO 2: CAPITAL HUMANO DO GRUPO SOFT .....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: A ARTICULAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE ( IN CAMARA, 2016).....	17
FIGURA 2: ESTILOS DE GESTÃO, ADAPTADO DE CAMARA (2016).....	20
FIGURA 3: ESPÉCIES DE BENEFÍCIOS IN CAMARA, 2016, P. 202.....	22
FIGURA 4: TRILOGIA DE CHANDLER (IN CAMARA, 2016). ....	24
FIGURA 5: PERSPETIVA HISTÓRICA DO GRUPO SOFT .....	27
FIGURA 6: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO SOFT. ....	29
FIGURA 7: POTENCIALIDADES DA APLICAÇÃO GESVENGRH. ....	30
FIGURA 8: SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE E O CICLO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO GRUPO SOFT. ....	31
FIGURA 9: MENU RH NO GESVENRH. ....	33
FIGURA 10: DADOS DA PESSOA NO GESVENGRH. ....	34
FIGURA 11: INSERÇÃO DE EMPREGADO NO GESVENGRH. ....	34
FIGURA 12: EXEMPLO DE SITUAÇÃO DE UM COLABORADOR. ....	35
FIGURA 13:REGISTO DO PONTO DO COLABORADOR. ....	36
FIGURA 14: JUSTIFICAÇÃO DO ABSENTISMO. ....	37
FIGURA 15: CONSULTA HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS COLABORADORES DE DETERMINADA ORGANIZAÇÃO.....	41

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

## RESUMO

O presente relatório surge no âmbito da conclusão do ciclo de estudos do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia.

O estágio foi realizado no departamento de *Outsourcing* do GRUPO SOFT e as atividades foram desenvolvidas no âmbito dos processos de gestão de remunerações e benefícios utilizando o programa GESVENGRH desenvolvido pela empresa.

O documento apresenta a descrição do estágio, uma revisão teórica da temática visada, a descrição da organização, as atividades realizadas neste período e termina com uma reflexão crítica sobre o período de estágio.

**Palavras chave:** Estágio Curricular, Sistemas de Recompensas, *Outsourcing* de Recursos Humanos, GESVENGRH, Cálculo e Processamento Salarial.

## **ABSTRACT**

The follow report comes as a step for the conclusion of the European University Human Resource Management Master's degree.

The internship was carried out at the outsourcing department of GRUPO SOFT and the activities were developed within the scope of processes of remunerations' management and benefits using the program GESVENGRH developed by the company.

The document presents the internship description, a theoretical revision of the subject, company description, the activities carried out in this period and at the end a critical reflection on the internship period.

**Key words:** Curricular Internship, Reward Systems, Human Resources Outsourcing, GESVENGRH, Calculation and Wage Processing.

## CAPÍTULO 1 – Introdução

Atualmente as organizações atuam num ambiente cada vez mais globalizado caminhando a par com as frequentes inovações tecnológicas. Desta forma, torna-se cada vez mais comum a ocorrência de fusões, aquisições e reestruturações acarretando uma rápida adaptação por parte das organizações aos novos contextos por forma a garantir a sustentabilidade organizacional.

A gestão estratégica de recursos humanos (RH) deve procurar alinhar os seus processos de modo a ir ao encontro da estratégia organizacional, ao desempenho da organização e aos colaboradores. Assim, deve estar integrada, considerar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecendo o impacto da competitividade e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizando a escolha e tomada de decisão, tendo em conta todos os *stakeholders* e não apenas grupos decisores ou colaboradores operacionais.

Neste sentido, importa utilizar ferramentas de mensuração e controlo de ativos intangíveis baseados no conhecimento, relacionamento com clientes, tecnologia de informação e competências dos colaboradores. Por vezes, nas organizações a estratégia é desenvolvida no topo e implementada através de uma cultura centralizada de comando e controle, tendo como consequência uma mudança incremental de forma mais lenta.

Importa entender o gestor de pessoas como uma figura que se preocupa genuinamente com os Lucros e as Pessoas, sendo alguém que percebe que as organizações não sobrevivem sem lucros – mas também que as pessoas são mais que um mero instrumento para alcançar o lucro (Rego et al., 2015).

Rego et al. (2015) verificam que o gestor de pessoas é *alguém ciente de que a razão de ser última das organizações é a de produzir um impacto positivo nas pessoas – quer nas que trabalham na organização, quer nas que consomem os produtos e serviços.*

Quando a gestão de pessoas não funcionar como deveria, surge o desafio para os gestores de RH em re-imaginarem o seu trabalho de tal forma que os departamentos de RH sejam fonte de força organizacional positiva, atuando como ‘departamentos da positividade’; brota de visões claras e apelativas sendo executada diariamente, contudo é incompatível com a liderança destrutiva ou tóxica (Rego et al., 2015). Trata-se da responsabilidade e do privilégio de se preocupar com o bem-estar humano e naturalmente estar à altura dessa expectativa.

É através da percepção de que, já há muito que a economia baseada no conhecimento substituiu a ‘economia das chaminés’, que se compreende a importância da gestão de pessoas. Uma quantidade tendencialmente maior de organizações processa tanto conhecimento quanto matérias-primas, sendo que um vasto conjunto de organizações processam quase exclusivamente conhecimento. Tal será o caso da Amazon, da Microsoft, da eBay ou da portuguesa Bial (Rego et al., 2015).

Assumindo, assim, a área de RH um papel importante no aproveitamento e desenvolvimento do capital humano – um desafio tendo em conta as exigências do mundo atual onde as pessoas não são apenas entidades económicas, todavia também são sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais que também desejam satisfação.

O presente relatório surge no âmbito da realização do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Universidade Europeia, sendo fruto da Unidade Curricular de Dissertação. Optei por realizar o Estágio Curricular e a consolidação no mesmo através deste relatório, uma vez que considerei fundamental colocar em prática os conhecimentos adquiridos no decurso da formação e obtenção de experiência e desenvolvimento de conhecimentos importantes na construção do meu percurso profissional enquanto profissional de RH.

Através de um protocolo entre o GRUPO SOFT e a Universidade Europeia, teve início a 16 de janeiro de 2017 e termo a 15 de março de 2017, num total de 360 horas o estágio curricular no departamento *outsourcing* de RH, sob orientação do seu Diretor o Dr. Mário Machado.

Os principais objetivos do estágio desenvolvido foram:

- Contactar com métodos e técnicas de trabalho, específicos da área de RH;
- Observar profissionais de RH nas atividades que desempenham na organização e apreender a sua importância para a formação pessoal e profissional;
- Aplicar e desenvolver em atividades concretas os conhecimentos de RH;
- Desenvolver o espírito crítico, dinâmico e empreendedor;
- Consolidar hábitos de trabalho;
- Desenvolver o sentido de responsabilidade;
- Potenciar e promover a inserção na vida profissional, através da aquisição e consolidação de conhecimentos da área de RH;

- Promover a valorização curricular e profissional , potenciando o desenvolvimento de atividades inovadoras, de novas formações e de novas competências;
- Estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os colaboradores da organização;
- Conhecer as tecnologias de informação da organização ao serviço da função de RH;
- Contactar com as características e potencialidades dos produtos e serviços comercializados pela organização;
- Aplicar a legislação laboral em vigor na gestão dos RH;
- Conhecimento das técnicas e processos administrativos de GRH, específicas, ligados ao processamento salarial;
- Saber operar com um terminal de computador utilizando ferramentas de pesquisa apropriadas e as aplicações de Office relevantes para a função de RH;

Em termos pessoais, preconizou-se desenvolver competências no domínio das técnicas, metodologias e processos de GRH; aplicar os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares do Mestrado no contexto de trabalho; e refletir sobre condições e requisitos necessários para no futuro desenvolver uma estratégia global de RH.

O presente relatório está organizado em 5 capítulos, prossigo com o capítulo 2 respeitante ao enquadramento do estágio, no qual se apresenta um revisão da literatura fundamentando as atividade desenvolvidas na prática. No capítulo 3 apresento a organização onde realizei o estágio curricular; no capítulo 4 foco-me na área na qual fui alocada e faço uma descrição de todas as atividades que me foram propostas, bem como alguns apontamentos que ajudam na compreensão das mesmas. Por último, no capítulo 5 consta o balanço crítico da realização do estágio.

## CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura

### **O *Outsourcing***

A GRH depara-se constante com novos desafios fruto de mercados dinâmicos e de um contexto de mudança acelerada, no qual as empresas procuraram adaptar-se agilmente às alterações do meio. Assim, é importante que os RH sejam eficazes a lidar com esta turbulência. Os desafios são bastantes e estendem-se par além da globalização da economia (gestão intercultural, internacionalizações, exportações). Assim, surgem novos modelos de relação laboral e é importante que haja um elemento dinamizador do Desenvolvimento Organizacional e da apetência para a gestão da mudança nas organizações. Será quase uma questão paradoxal perante a grande flexibilidade dos RH, permitir que a organização tenha uma resposta eficaz em relação à mudança envolvente, mantendo uma forte identidade que possibilite a ancoragem dos RH ao projeto da organização.

Ao abordar as concepções teóricas que fundamentam as atividades realizadas no contexto de estágio impunha-se abordar a temática do *outsourcing* de RH, uma vez que estas estavam relacionadas com os processos de *outsourcing* de RH prestados pelo GRUPO SOFT a outras organizações.

Atualmente há uma tendência para focar a atenção e esforços das Organizações nas suas competências-chave (*core competencies*), as quais acarretam vantagens competitivas, como preconizam Hamel e Prahalad (1994, citado por Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V., 2016) em atividades e tarefas não essenciais e periféricas, as quais sendo necessárias, podem vantajosamente ser entregue a terceiros que com maior grau de especialização, as possam realizar com menor custo para a Organização.

Todavia, existem atividades desenvolvidas por uma estrutura de RH que devido à sua natureza estratégica e íntima ligação com a identidade da Organização (DNA) não são passíveis de contratação externa. Tal é o caso da gestão da Cultura da Empresa, o Planeamento de RH e a Gestão de Carreiras. Em contrapartida atividades como o processamento de salários, gestão de benefícios sociais, recrutamento e seleção, fornecimento de mão de obra temporária e formação, são comuns a sua contratação a terceiros (Camara et al. 2016).

O *outsourcing* pode, portanto, ser encarado como uma forma de acrescentar valor a um negócio, transformando um centro de custos interno num serviço externo através da subcontratação. Desta forma, permite aquele que contrata o serviço concentrar-se no seu *core business*, delegando as áreas de apoio, o que possibilita obter uma estrutura de custos flexível e ajustável consoante as necessidades reais. Por isso, pode dizer-se que o modelo de *outsourcing* é *tailor made* (feito por medida), uma vez que possibilita atender às necessidades de cada parceiro, tentando sempre apresentar novas soluções para melhoria de serviço e da performance.

### **Definição de *outsourcing*.**

É possível afirmar que se utiliza o regime de *outsourcing* quando uma organização contrata outra para que esta lhe preste algum serviço ou produto, que se relacione com uma função ou atividade importante da empresa. O trabalho que poderia ser feito internamente, na organização, passará a ser responsabilidade do ‘fornecedor’ do serviço ou produto em causa.

O *outsourcing* pode ser definido como uma compra a fornecedores externos que acrescentam valor a uma atividade tradicionalmente realizada internamente pela organização.

A grande dúvida no que concerne ao *outsourcing* é optar entre ‘comprar feito’ ou ‘fazer’. Assim, o *outsourcing* é uma utilização estratégica dos recursos de fora da organização para execução de atividades que, tradicionalmente são executadas pelos recursos internos da mesma.

No mesmo sentido Santos (1998) caracteriza o *outsourcing* como o processo no qual uma organização contrata uma entidade prestadora de serviços com a finalidade de desempenhar atividades que não pode ou não lhe convém realizar. Tem como objetivo instituir uma relação, a médio ou longo prazo, que beneficie ambas as partes.

Portanto, numa tentativa de conciliação de todos os aspetos abordados o *outsourcing* é a decisão estratégica que implica a contratação externa de determinadas atividades não estratégicas da organização, mediante acordos ou contratos com organizações detentoras de maiores capacidades, com o objetivo de melhorar a vantagem competitiva. Por vezes, esta subcontratação é muita vezes pautada por meras considerações de custos, ao invés de motivações estratégicas.

O que poderá ser diferente é o nível e profundidade da utilização do *outsourcing* podendo ser adoptada uma das seguintes tipologias (Varajão, 2001):

*Outsourcing* total ou puro: está em causa a exteriorização completa de determinada função, sendo que, todas as atividades inerentes a essa função são realizadas por alguém externo à organização, inclusive, as próprias necessidades de recursos humanos;

*Outsourcing* parcial ou seletivo: é o caso da utilização do *outsourcing* no caso dos sistemas de informação, apenas para a programação de determinada aplicação, no que concerne à manutenção do sistema este continuará a ser feito dentro da organização com os recursos humanos e matérias da mesma;

*Outsourcing* de processos de negócio: a entidade contratada é responsável pelo desenvolvimento da totalidade de uma área/função de negócio. A particularidade desta tipologia é o facto de prever uma repartição do risco tanto pela organização que recorre ao *outsourcing* como pela entidade prestadora de serviços ou produtos. Contudo, é difícil neste caso identificar à partida os benefícios e os potenciais riscos.

Portanto, independentemente da opção, devem ser considerados alguns fatores quando se pondera o recurso ao *outsourcing*:

- Quais os serviços e/ou produtos alvo de *outsourcing*?
- Recorre-se ao *outsourcing* para produtos e/ou serviços centrais ou não centrais do negócio?
- Qual a tipologia de *outsourcing* a adoptar?
- Avaliar o grau de dependência.
- Quais as responsabilidades que podem ser exigidas?
- Qual o risco envolvido?
- Quais as garantias de confidencialidade?

Estas, bem como, outras questões pertinentes deverão ser alvo de ponderação das vantagens e desvantagens associadas ao recorrer a este instrumento.

## **O *outsourcing* em recursos humanos.**

A apropriação da exploração desta temática prende-se com o facto de, durante o período de estágio, estar alocada ao departamento de *outsourcing* e as tarefas realizadas respeitarem aos processos de RH inerentes ao processamento salarial de diversos clientes.

Existem diferenças entre o *outsourcing* de RH e o trabalho temporário. No *outsourcing* existe a responsabilidade do fornecedor por determinado *output* e existe a delegação do poder de direção e supervisão das pessoas cedidas ou envolvidas na prestação de determinado serviço. Assim, há uma contratação por parte de uma empresa, a uma outra, de determinada área de atividade, havendo o compromisso contratual desta última executar autonomamente, com gestão e supervisão própria, assumindo todas as responsabilidades decorrentes do exercício dessa atividade e comprometendo-se com os resultados a obter, de acordo com os objetivos definidos no contrato de prestação de serviços.

Por sua vez, no trabalho temporário não há lugar à responsabilização, dado que as tarefas de coordenação, supervisão e gestão dos recursos são da responsabilidade exclusiva do cliente.

De acordo com Câmara *et al.* (2007), o *outsourcing* de processos de RH está relacionado com a externalização de atividades periféricas e instrumentais à organização. Na perspetiva de outros autores traduz a transferência de parte ou total atividade de RH para um fornecedor externo, de forma recorrente, que normalmente seriam geridas internamente (Delmotte & Sels, 2008; Patry, Tremblay, Lanoie, & Lacombe, 1999).

O *outsourcing* de RH tem registado um crescimento substancial na última década tendo sido alvo de transformação. Existem cada vez mais áreas alvo da gestão de terceiros (Delmotte & Sels, 2008).

Na área de RH predomina, principalmente, o recurso ao *outsourcing* no que importa ao processamento salarial e ao recrutamento. Contudo, áreas como a formação que importa um maior grau de especificidade também tem sido remetida para regime de *outsourcing* (Torrington, Hall, & Taylor, 2005).

Através do estudo empírico de Santos (1998) junto de algumas empresas portuguesas, com o intuito de compreender a realidade do *outsourcing* em Portugal foi possível concluir que há uma adesão ao *outsourcing*, bem como, o reconhecimento do seu alto potencial de crescimento.

Desta forma, torna-se mais frequente o recurso das empresas à externalização de serviços e as empresas prestadoras percebem novas tendências nesta área. Por parte de quem procura os serviços em *outsourcing* a intenção é simples: obtenção de ajuda especializada, preferencialmente com menos custos para as áreas que não são as suas áreas de negócio, dedicando-se 100% ao seu negócio (Carvalho & Marcelino, 2015).

Na perspectiva de Torrington et al. (2005), as empresas utilizam o *outsourcing* com o intuito de reduzir custos e melhorar a qualidade de serviço. Além do mais, referem que a gestão por um prestador externo de uma ou mais atividades de RH constitui uma fonte de mudança organizacional e permite a concentração dos RH em exclusivo na direção e gestão de pessoas, ao invés de realizar tarefas mais administrativas e não estratégicas. Desta forma, o *outsourcing* permite uma descentralização da estrutura, promovendo a inovação e flexibilidade; diminui a carga burocrática e proporciona o acesso a novas ideias e abordagens fora da organização (Greer, Youngblood, & Gray, 1999).

De acordo com alguns autores o *outsourcing* representa uma vantagem por permitir tempo e recursos para o desenvolvimento de atividades de RH estratégicas de valor acrescentado, todavia, outros autores consideram-no dispendioso podendo conduzir à corrosão de um departamento de RH (“*HRM without HR managers*”) (Delmotte & Sels, 2008).

Segundo Reilly (2001, citado por Torrington et al., 2005) são problemas próprios de um processo de *outsourcing*: a falta de comunicação entre as partes; as opiniões contrárias sobre o nível de qualidade exigido e diferentes interpretações dos termos de contrato. A par destes factores os gestores receiam a perda de controle e de contacto pessoal, tendo dúvidas sobre a qualidade do serviço e empenho do staff externo (Torrington et al., 2005).

Resulta do estudo levado a cabo pelo *Management Center Europe* (2000) (citado por Camara et al., 2016, p. 260) a advertência de que a função de RH com atual configuração é efêmera. Como consequência, será provável ocorrer uma divisão nos RH em funções não nucleares que ficaram a cargo de terceiros e áreas-chave como o recrutamento, o desenvolvimento e a comunicação serão alvo da gestão do sector de RH mais estratégico.

Portanto, e no entender dos autores que realizaram o estudo *Management Center Europe*, citado por Camara et al. (2016, p. 260) no grupo das atividades estratégicas estão:

- *Gestão da cultura da Empresa;*
- *Comunicação interna;*

- *Relacionamento com os gestores de linha;*
- *Gestão de carreiras;*
- *Planeamento de recursos humanos;*
- *Política salarial e de benefícios.*

Ainda de acordo com Camara et al. (2016, p. 261) *são consensualmente consideradas não estratégicas as seguintes áreas de atuação:*

- *Sistemas de informação de recursos humanos;*
- *Gestão de benefícios sociais;*
- *Saúde, higiene e segurança no trabalho;*
- *Análise e qualificação de funções;*
- *Contratação coletiva e relações de trabalho.*

No entanto, a área do recrutamento e seleção não consta nesta qualificação uma vez que o seu papel estratégico tem suscitado controvérsia (Camara et al., 2016).

Por último, Camara et al. (2007) considera importante não esquecer que o carácter estratégico de algumas áreas de RH pode estar contingente das características da envolvente de negócios.

Neste sentido, o Diretor Ibérico de Recursos Humanos da Schindler considera a identificação e a retenção de talentos, ações vitais, pois são decisivas no percurso do colaborador. Este não é um processo estanque e é precisamente a conciliação destes momentos que definem o êxito. Ao descuidar um destes aspetos a falência do processo é inevitável. Cada *manager* deve possuir uma obrigação clara em desenvolver as respetivas equipas, acompanhando os seus colegas e garantindo o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Carvalho & Marcelino, 2015).

As boas práticas na área de RH ditam também uma forte aposta na área da formação, centrada no desenvolvimento das competências e responsabilidades de cada colaborador. Tendencialmente haverá uma maior investimento por parte das organizações na qualidade de vida dos seus colaboradores, promovendo e valorizando altos padrões de desempenho, enfatizando as competências através de uma comunicação eficiente.

## **Sistemas de Recompensas**

É comum falar-se que as organizações e empresas enfrentam, neste fim de século, uma situação socioeconómica, nova e sem paralelo, vulgo denominada por Competição Global.

No que toca à gestão de RH, a competição acarreta duas revoluções maiores, um ao nível dos procedimentos outra das remunerações.

De facto, as organizações tornam-se menos hierarquizadas, mais responsabilizantes e menos burocráticas, apresentando uma organização do trabalho mais flexível. Isto originou uma gestão das remunerações mais flexível e maior diferenciação salarial, passando a considerar o trabalho em equipa, desenvolvendo prémios e benefícios variáveis adaptados às necessidades dos indivíduos em reconhecimento e desenvolvimento pessoal.

Portanto, o gestor de RH assume um novo protagonismo, em países desenvolvidos, surge até como nova figura: o gestor de remunerações e incentivos sociais. Assim, emerge a dimensão estratégica desta gestão complexa e difícil.

Nesta perspectiva, Lopes (citado por Camara, 2016, pp. 67-68) define o gestor de remunerações e incentivos como:

Aquele que procura a optimização permanente do sistema motivacional, em função dos s da empresa, das expectativas do pessoal e da legislação social e fiscal, por um lado, e por outro, é o responsável pela definição de uma política coerente de reforma, previdência e vantagens sociais.

Para que seja perceptível, e contrariamente ao que se pudesse pensar, um estudo publicado no *Academy of Management Journal* (Fevereiro de 1995, citado por Camara, 2016, p.110 ) sobre a intensidade da ligação à organização de colaboradores com forte dependência financeira desta e de outro grupo com menores preocupações e encargos financeiros, concluiu que os colaboradores com menos dependência financeira se sentiam bastante mais identificados com a cultura e projeto da organização relativamente ao grupo mais dependente. O grupo mais dependente da remuneração apenas permanece na organização porque não tem alternativa e não por se sentir motivado pelo trabalho.

Portanto, de acordo com Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2010) o posicionamento relativamente aos sistemas de recompensas tem evoluído no sentido de criar nos indivíduos um sentimento de justiça, em relação ao que recebem, que

os comprometa com a organização e elevado desempenho. Por sua vez, a compensação corresponde à retribuição auferida pelo colaborador pelo seu desempenho na organização, é também um símbolo de estatuto, representa determinado estilo de vida, um elemento de diferenciação social e um fator político.

### **Conceito e objetivos**

Tradicionalmente a remuneração é entendida como o rendimento total de um indivíduo, podendo incluir diversos pagamentos, determinados de acordo com regras diferentes. Assim, uma estratégia de remuneração é a configuração particular ou agregação dos pagamentos que vão formar o rendimento total de um colaborador (Buchan et al., 2000).

O modelo tradicional remuneratório utilizado era estático uma vez que considerava os colaboradores similares ao nível das competências. A concepção oposta é a remuneração estratégica, na qual os colaboradores são remunerados em função da possibilidade de contribuírem para o crescimento do negócio, o que é mais adequado a um mercado competitivo (Lybrand, 1996).

Camara (2016, p. 87), define o sistema de recompensas como:

O conjunto de instrumentos coerente e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Dissecando o conceito proposto por Camara et al. (2016) é possível destacar os seguintes princípios orientadores que deverão estar subjacentes a qualquer sistema de recompensas:

- A coerência dos seus componentes;
- A sua conformidade com o planeamento estratégico da organização;
- Possuir componentes materiais e imateriais;
- O critério de atribuição ter por base o desempenho e contributos para os resultados do negócio;
- O propósito ser o reforço da motivação e produtividade.

Por seu turno, para Camara et al. (2016, p. 444) refere que *os objetivos genéricos que qualquer Sistema de Recompensas se propõe atingir são três:*

- 1º) Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;*
- 2º) Ser financeiramente sustentável, no médio prazo;*
- 3º) Ser percebido como justo pelos seus destinatários*

No que respeita ao primeiro objetivo é o mais consensual, por ser intuitivo. No entanto, carece de alguma reflexão. O objetivo de qualquer organização é preencher os seus quadros com os melhores profissionais, contudo, exatamente devido a este factor estes são escassos e muito disputados. Sendo o sistema de recompensas um dos elementos que assume grande relevância na tomada de decisão das pessoas talentosas ou capazes de desempenhos de elevada performance, é aqui que o sistema de recompensas deve atuar proporcionando remunerações adequadas, proporcionando perspetivas de realização pessoal e profissional (Camara et al., 2016, p.445).

Quanto ao segundo objetivo o propósito de qualquer organização passa por ser sustentável do ponto de vista financeiro e a sustentabilidade do sistema de recompensas no médio prazo só acarreta credibilidade e visibilidade para a organização. Um estudo realizado a nível Europeu pela Watson Wyatt, em 2005, exprime que 30% dos gestores de topo que nele participaram partilhavam a opinião de que os custos decorrentes do sistema de recompensas das suas empresas eram incomportáveis num horizonte temporal de cinco anos. Por isso, era fundamental que os decisores ponderassem corretamente os custos finais dos componentes do sistema de recompensas antes deste ser implementado. Após a sua implementação o retrocesso acarreta extremas dificuldades sem originar um impacto destruidor da relação de confiança estabelecida com os colaboradores da organização (Wyatt, 2005, citado por Camara et al., 2016,p.445).

O terceiro e último objetivo é o mais difícil de operacionalizar, uma vez que percepção e realidade são coisas distintas. Combater as percepções pode ser inglório dado poderem ser uma imagem distorcida da realidade. Uma vez disseminada a ideia de que o sistema é discriminatório este tem um impacto muito negativo sob os colaboradores, sendo arma essencial ferramentas técnicas como os sistemas de avaliação de funções para prevenir ideias como esta. Outro aliado será o uso transparente dos componentes do sistema e justificar de forma cabal os motivos inerentes às tomadas de decisão (Camara et al., 2016,p.446).

Num sistema estratégico de remunerações existem diversas formas de remunerar os colaboradores, distribuindo a remuneração numa parte fixa e numa parte variável, completando com benefícios que se repercutem no salário direto. No entanto, a utilização de qualquer tipologia de remuneração deve estar de acordo com as estratégias organizacionais (Pontes, 2008).

Neste ponto, importa consolidar que se a retribuição é o que cada colaborador auferir e que traduz a contrapartida da sua contribuição para os resultados da organização, podendo ser pecuniária e não pecuniária. Constitui uma transação na qual um empregador paga um determinado valor monetário (e benefícios) em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiência, empenho e resultados.

Importa porém salientar que os salários e benefícios são importantes para os membros de qualquer organização mas não são os únicos que determinam as decisões das pessoas aceitarem ou permanecerem ou até saírem de uma organização.

De acordo com, Duarte, Sanches e Gomes (2016, p. 60):

Um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e directrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através da utilização de factores de mérito individual.

Continuando com a perspectiva de Sousa et al. (2016, pp. 90-91) um sistema de recompensas pode ser desenhado para alcançar diferentes objetivos designadamente os seguintes: (i) contribuir para definição e reforço da cultura da empresa, utilizando as recompensas como forma de valorização do tipo de competências ao qual a empresa dá mais importância; (ii) atrair e reter os colaboradores entendidos como os mais competentes, através de um sistema de recompensas que valorize as suas capacidades e contributos; (iii) aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores concedendo as recompensas em consonância com a qualidade do trabalho que desempenham; e (iv) contribuir para reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da empresa, através da concepção de um sistema de recompensas onde seja perfeitamente evidente a distinção existente entre esses mesmos níveis hierárquicos.

Já de acordo com os autores Caetano e Vala (2007, p. 140) *o sistema de recompensas pode ser considerado como um conjunto de dispositivos criado pela organização para retribuir as contribuições dos seus elementos*. Assim, perante esta perspectiva está em causa um reforço de determinado modo de agir, sendo as recompensas o mecanismo de validação da consonância entre os comportamentos dos colaboradores e a adequação com a cultura organizacional.

Para Armstrong (2009, pp. 736-737) os objetivos da gestão de recompensas são:

- a) Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização valoriza e quer pagar;
- b) Recompensar as pessoas com base no valor que eles criam;
- c) Recompensar as coisas corretas para transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados;
- d) Desenvolver uma cultura de desempenho;
- e) Motivar as pessoas e obter delas o seu compromisso e empenho;
- f) Ajudar a atrair e reter os talentos ou indivíduos de alta *performance*, indispensáveis para a prossecução dos objetivos da organização.

Na sua aceção mais básica as práticas de compensação resumem-se à recompensa dos colaboradores pelo trabalho desenvolvido e pelo seu contributo para as organizações. Esta noção entre a relação laboral e a compensação tem sido aprofundada na literatura no decorrer das últimas décadas. Contudo, um colaborador comum continua a ser alguém que não demonstra particular prazer em trabalhar, sendo que frequentemente ao fazê-lo é por dinheiro e é este o motivo que o faz trabalhar mais (Matsumura & Kobayashi, 2008).

Todavia, Lawler (1983, citado por Pinto, 2011, p. 4) afirma que a compensação engloba uma multiplicidade de fatores tão abrangentes que seria redutor apenas conceber a compensação deste forma linear. São fatores como a eficácia dos colaboradores, o absentismo, a produtividade e a qualidade do trabalho desenvolvido, entre outros fatores, que justificam as elevadas percentagens dos gastos das organizações (entre 40 a 70% de acordo com a realidade americana, como refere Lawler) nas práticas de compensação.

Recorrendo a Silva (2008, p. 15) é possível acrescentar um dado muito importante, dado que o autor demonstra que a satisfação no trabalho sofre a influência positiva das percepções de justiça dos colaboradores face às recompensas auferidas. Becker (1998, citado por Silva, 2008) corrobora ao afirmar que o valor monetário ‘não é tudo’, sendo tão só um dos fatores potenciadores do êxito de todo o processo. Em igualdade de importância surge o

envolvimento dos colaboradores nas práticas de negociação e tomada de decisão, a preocupação com a comunicação e liderança e a transparência do trabalho em grupo.

Portanto, pretendendo esclarecer a definição de recompensas de Hipólito (2004, p. 4) sendo *tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não*. Por isso, estão englobados como formas de recompensa aspectos tão importantes como: a ascensão profissional, as oportunidades de desenvolvimento e retribuição pessoal resultado do trabalho realizado ou em função do grau de atingimento do objectivos.

Pretendendo estabelecer a diferença, o termo remuneração apenas tem em conta retribuições ligadas a recursos financeiros. Tal como o exemplo do salário, os benefícios e qualquer outra forma de pagamento que envolva carácter pecuniário.

### **Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz**

Camara (2016, p. 71) explica que para um sistema de recompensas ser eficaz, cumprindo desta forma os objetivos para o qual foi criado deve satisfazer dois pressupostos:

- a. estar alinhado com os objetivos organizacionais, fomentando atuações e comportamentos consonantes com os mesmos;
- b. ser bem aceite pelos destinatários, bem como, percepcionado enquanto justo, objetivo, funcionando de modo equitativo e capaz de avaliar a contribuição de cada um de acordo com critérios claros e unívocos que afastam a subjetividade.

Os sistemas de recompensas são compostos pelo conjunto de uma recompensa base (normalmente designada por salário), incentivos salariais que respeitam ao individual ou em grupo e benefícios, estes, que segundo Milkovick e Boudreau (2000) consideram-nos aspetos indiretos da remuneração fora do trabalho. Está implícita na posição destes autores a tendência dos sistemas em corresponder, cada vez mais, às diferentes expectativas, desejos, necessidades e conveniências individuais das pessoas.

No sequência desta linha de raciocínio Bowditch e Buono (2000) acrescentam quatro domínios importantes para qualquer sistema de recompensas de uma organização:

- Receptividade para que as recompensas atendam às necessidades básicas dos indivíduos;
- Os níveis de recompensa de uma organização devem ser favoráveis quando em comparação com as remunerações oferecidas pela concorrência;
- As recompensas disponíveis devem de ser distribuídas de uma forma que seja entendida como justa pelos colaboradores;
- Os membros da organização devem ser tratados individualmente consoante as suas necessidades específicas.

Portanto, tal como a maioria dos autores que tenho referido Bowditch e Buono (2000) não são exceção e de entre os domínios supra citados, apontam o referente às percepções de justiça por parte dos colaboradores como o mais importante.

Para concluir, se não existir uma preocupação em corresponder as recompensas previstas com os desempenhos articulados com a estratégia organizacional, haverá um risco latente dos comportamentos individuais não estarem de acordo com os organizacionais, contrariando os objetivos, o que poderá ser prejudicial (Camara, 2016).

### **Componentes de um Sistema de Recompensas**

Neste âmbito começo por citar Luís Reis, uma vez que vem corroborar a perspectiva defendida (citado por Camara et al., 2016, p.438) quando afirma que:

A retribuição emocional é essencial à retenção de Recursos Humanos talentosos que assegurem o sucesso das Organizações. Fatores como oportunidades de crescimento, o balanceamento entre a vida profissional e pessoal e a qualidade do ambiente de trabalho devem ser tidos em conta nos Sistemas de Recompensas definidos. Embora, estando limitados pela Estratégia Organizacional que for definida, têm sobretudo a função de a suportar, enquanto mecanismo de atração, motivação e retenção dos Recursos Humanos.

Tendo em vista introduzir os componentes que vão ser abordados, vamos partir da concepção de que um sistema de recompensas compreende (Bilhim, 2006):

- a) A compensação base;
- b) Os incentivos que recompensam o colaborador pelo seu desempenho;
- c) Os benefícios.

Assim sendo, e porque não existe produtividade elevada sem que as pessoas estejam motivadas para o projeto da Organização e para o seu trabalho, é impossível conseguir motivar, de forma sustentada, sem existir uma correta gestão dos fatores de satisfação por parte da Organização, tal como é evidenciado pela figura 1.

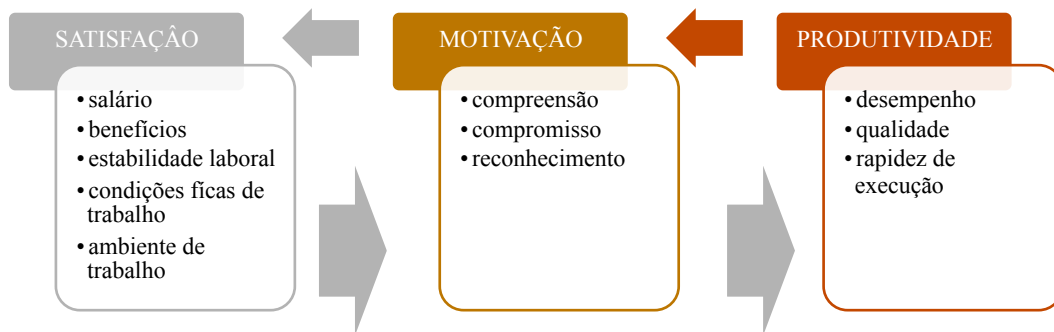


Figura 1: A articulação entre satisfação, motivação e produtividade ( in Camara, 2016).

### As recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas estão ligada à satisfação pessoal e resultam do trabalho em si (Camara, 2016). São recompensas resultante da iniciativa do próprio colaborador, como é exemplo, o orgulho que origina o sentimento de realização (Decenzo & Robbins, 2001). Caso as recompensas sejam bem geridas, de acordo com Lawler (1986, citado por Cama

ra, 2016) permitem a criação de um vínculo de compromisso entre o colaborador e a organização, sendo um estímulo a consolidação de uma relação a longo prazo entre as partes, tendo por base a concordância e zelo pelo seus interesses comuns.

Segundo perspetivam Bowditch e Buono (2000) as recompensas intrínsecas possuem um carácter mais intangível, envolvendo a estima de outras pessoas, ou a susceptibilidade do trabalho despertar interesse noutro indivíduo. Nesta linha de raciocínio Camara et al. (2016) definem as recompensas intrínsecas como aquelas que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua própria natureza e do sentido de realização pessoal que o mesmo transmite ao colaborador. et al. (2016, p. 108) acrescenta que as recompensas intrínsecas envolvem o reconhecimento das dimensões comportamentais, através da satisfação das necessidades de autoestima e autorrealização.

Vroom (1997) acrescenta que as recompensas intrínsecas são fruto da execução das tarefas podendo originar satisfação através da sua conclusão ou sensação de poder. Portanto, é

possível uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, uma vez que, salienta a importância do trabalho e de uma relação vantajosa para ambas as partes. Jessen (2010, p. 4) corrobora esta perspectiva afirmando que as recompensas intrínsecas estão relacionadas com as características inerentes do trabalho e com as características associadas com a tarefa em si, por exemplo, a capacidade de suscitar nos colaboradores um sentimento de conquista, responsabilidade, interesse ou realização.

De acordo com (Camara, 2016) as recompensas intrínsecas estão intimamente relacionadas como o trabalho em si, veja-se o exemplo da responsabilidade, da autonomia, do desenvolvimento pessoal e da progressão na carreira. São estas recompensas que originam a motivação e satisfação originando uma identificação entre a figura do colaborador com a organização, promovendo a relevância de uma relação laboral duradoura e mutuamente proveitosa.

Apesar do que gostaria, é inviável segundo Camara et al. (2016) enumerar exaustivamente todas as tipologias de recompensas intrínsecas, uma vez que estas estão intimamente relacionadas com a cultura organizacional, com os seus valores e princípios.

Contudo, o autor elenca um conjunto de recompensas intrínsecas tidas como as mais relevantes, nomeadamente:

- Mecanismos de reconhecimento;
- O desenho funcional;
- A autonomia e responsabilidade;
- As oportunidades de desenvolvimento profissional;
- O envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos organizacionais;
- O clima organizacional e o estilo de gestão.

Por mecanismos de gestão entende-se a distinção e o premiar de atuações ou comportamentos que se coadunem com os objetivos organizacionais. Trata-se da visibilidade do colaborador na organização, prestígio entre os pares, através do orgulho no que desempenha e reforço positivo. Tendo em vista a eficácia dos mecanismos de reconhecimento é importante que cumpram alguns critérios, tais como: ter prestígio e credibilidade; objeto de divulgação adequada com regras claras e objetivas; possuir uma carga simbólica e grande visibilidade dentro da organização; abranger a totalidade de colaboradores afetos à organização, por

último os critérios de avaliação (executada pelas chefias de topo) devem ir ao encontro dos valores, objetivos e cultura organizacional.

O desenho funcional enquanto elemento integrante do sistema de recompensas, respeita à exigência da atual conjuntura organizacional, permitindo ao colaborador participar do processo decisório em relação às tarefas que executa no seu quotidiano; isto é conseguido através de equipas que comuniquem de forma transparente de modo a promover a troca de ideias num clima solidário tendo em vista a promoção de trabalho desafiante.

A autonomia e responsabilidade pode ser definida enquanto liberdade de ação conferida ao colaborador no exercício da sua função. Todavia, é natural que o reverso seja estar associada a responder pelos resultados da sua atuação. Uma consequência importante da autonomia é possibilitar que o colaborador se desenvolva enquanto profissional e pessoa.

Por sua vez, as oportunidades de desenvolvimento profissional decorrem, regra geral, da vontade dos colaboradores adquirirem ou atualizarem competências. O que requer um investimento na formação enquanto prioridade organizacional, bem como, critérios de recrutamento e seleção mais exigentes. Note-se que o desenvolvimento e progressão na carreira profissional fazem parte do sistema de recompensas, devendo ser necessariamente assegurados de modo a ir ao encontro dos interesses da organização e não frustrando as expectativas individuais. Em último caso, de ressaltar que é esta articulação de interesses que alimenta a relação laboral.

Quando o autor refere o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa envolve aumentar a motivação dos colaboradores através do incremento do sentimento de pertença aquele núcleo organizacional. Assim, sem exceção toda a organização deve estar envolvida nesta definição de objetivos, devendo ser objeto de análise e debate com a as chefias de topo, contudo não responsáveis pela sua implementação, com o intuito de defender a ética organizacional e sentimento de justiça. Desta forma, os colaboradores são elementos participativos, compreendendo o significado e alcance dos objetivos organizacionais, levando a que sejam evitadas (ou, pelo menos, minimizadas) tomadas de decisão desalinhadas ou contraditórias.

O último tipo de recompensas intrínsecas apontado por Camara et al. (2016) corresponde ao clima organizacional e estilo de gestão. O clima organizacional é um elemento de fácil diagnóstico, uma vez interligado com a cultura organizacional. Por conseguinte, o clima

organizacional resulta da cultura da organização, do aproveitamento das competências individuais, da descentralização dos recursos humanos, da necessidade de autodisciplina, da tolerância ao erro e da assunção dos riscos. No que respeita ao estilo de gestão, o mesmo está inerente às relações que se estabelecem na estrutura organizacional, comportando quatro tipos fundamentais, ilustrados na figura 2 : igualitário; paternalista; participativo e autoritário.

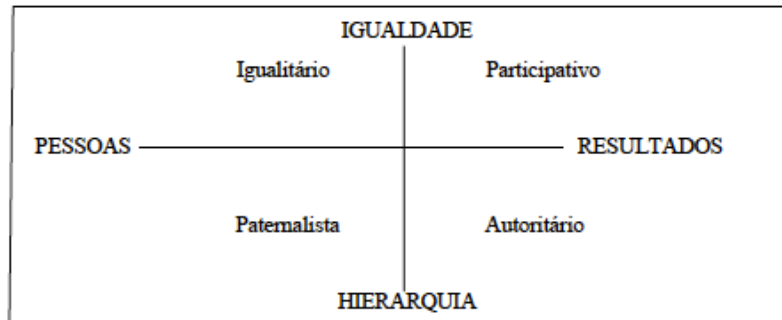


Figura 2: Estilos de gestão, adaptado de Camara (2016).

Através do recurso a Camara (2016) é possível afirmar que no estilo igualitário as distâncias hierárquicas anulam-se. Na organização os pares de estatuto semelhante podem assumir uma liderança rotativa. No estilo paternalista existe um distanciamento hierárquico elevado entre topo e base organizacional, sendo o presidente a figura 2 mais dominante. Relativamente ao estilo participativo, este tem por base a gestão por objetivos, os quais são partilhados e entendidos por todos, havendo o envolvimento dos colaboradores, já abordado, na definição dos objetivos estratégicos organizacionais. Por último no estilo autoritário o foco da gestão organizacional está no lucro em detrimento do capital humano.

Para concluir é importante partilhar a posição de Camara (2016) quando refere que do estilo de gestão resulta em grande parte o clima organizacional, sendo um forte indicador motivacional para os colaboradores. São o estilo participativo, em determinados casos, o estilo igualitário que melhor conseguem satisfazer o fator motivacional.

### **As recompensas Extrínsecas**

De acordo com Jessen (2010, p. 4) as recompensas extrínsecas respeitadas às características do trabalho, embora externas à própria tarefa uma vez que fornecem benefícios e recompensas. Camara (2016) acrescenta e abarca-as em quatro formas: (i) salário; (ii) incentivos; (iii) benefícios; (iv) símbolos de estatuto.

No que concerne ao salário é definido por Camara (2016, p.155) como *o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho*. Nesta definição estão subjacentes três requisitos que o salário deve cumprir:

- a. *Ser uma contrapartida do trabalho prestado;*
- b. *Ter um carácter regular e periódico;*
- c. *Ser pago em dinheiro ou em espécie.*

No primeiro requisito o salário tem que ter por base uma relação laboral subordinada, podendo o montante variar consoante a contribuição dada pelo colaborador quanto a resultados, ou qualidade do seu trabalho. Quanto ao segundo requisito, a prática de mercado aponta para o pagamento mensal, contudo pode ser acordada uma periodicidade diferente. Quando o salário possui uma componente variável esta pode ser paga com diferente periodicidade (trimestral, anual) em relação ao salário base. No que concerne ao terceiro requisito dita que o salário possa ser satisfeito em dinheiro ou espécie. O pagamento em espécie consiste no fornecimento de bens ou serviços enquanto componente salarial. A regra atualmente é o pagamento em dinheiro, sendo que tem pouca expressão o pagamento em géneros.

Assim, o salário é composto pelas componentes fixa e variável. Sendo o salário fixo composto pelo salário base no qual o colaborador recebe, acrescido das prestações regulares e periódica que auferê, em razão da prestação desse trabalho.

Relativamente ao salário variável, este assume uma natureza diferente, uma vez que não está previamente garantido, dependendo portanto, do colaborador alcançar determinados objetivos do negócio. É definido por Camara (2016, p. 157) como *o quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objetivos previamente fixados e quantificados*.

Os incentivos, estão dependentes da imaginação dos gestores e da fiscalidade, sendo o único fator que os limita (Camara, 2016). São de acordo com Camara (2016, p. 162) *componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado*.

Portanto, de acordo com o autor, os incentivos servem três benefícios:

- a. Estabelecer um elo de ligação entre o nível de recompensas com o nível de desempenho do colaborador e com os resultados do negócio;
- b. Estímulo comportamental e de atuações consonantes com os objetivos se negócio da organização;
- c. Garantir a retenção de colaboradores estratégicos dentro da organização, através do reconhecimento da sua contribuição para com os resultados da organização e reforçando a sua identificação e compromisso com o projeto organizacional.

Para que haja eficácia no cumprimento deste objetivos, de acordo com Camara (2016) é necessária a criação de um contrato psicológico de desempenho entre a organização e os colaboradores, que assegure o compromisso deste para com os objetivos negociados e acordados com o superior hierárquico.

Como último ponto integrante do salário foram referidos os benefícios. Pode ser difícil defini-los de forma abrangente devido à grande variedade e diferente natureza assumida. Contudo apresentam elementos comuns: a sua componente de retribuição; normalmente serem pagos em espécie, ou seja, através de bens e serviços para não terem implicações fiscais; tendem a cobrir necessidade de curto ou de longo prazo e de riscos ligados à prestação de trabalho; visam responder a necessidades de carácter social dos colaboradores.

Camara (2016, p.200) define os supracitados benefícios enquanto *uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma Empresa.*

O autor propõe ainda a classificação dos benefícios de acordo com a sua espécie, como expressa a figura 3.

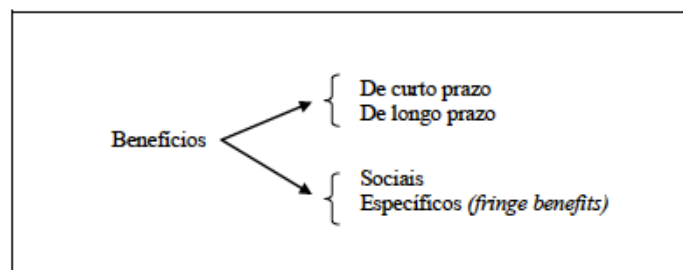


Figura 3: Espécies de benefícios in Camara, 2016, p. 202.

De acordo com Camara (2016) os benefícios a curto prazo são concedidos por períodos pré definidos, num curto prazo, tal como é o exemplo do subsídio de alimentação atribuído apenas nos dias úteis de trabalho. Por sua vez, os benefícios a longo prazo destinam-se a

horizontes temporais mais alargados, tal será o caso dos planos de pensões ou seguros de vida. Estes têm um período de carência associado, mais ou menos longo, consoante o tipo de incentivo e se for o caso a idade do colaborador.

Quanto aos benefícios sociais, não são concedidos a todos os colaboradores, tendo como objetivo suprir necessidades primárias, tais como: alimentação, saúde, educação, entre outros; necessidades de segurança seja o caso de doença ou morte (Camara, 2016).

Já os benefícios específicos – *fringe benefits* – aplicam-se apenas a determinados segmentos da população organizacional quer pelo seu nível hierárquico, quer devido à natureza das suas funções. É o caso dos planos de automóveis no quais se atribuem carros da organização a Quadros Superiores e de Diretores como instrumento de trabalho.

Por último, importa abordar os símbolos de estatuto considerados por Camara (2016, p.217) como *sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objectivo aumentar a sua auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização*. Para ser mais claro cito alguns exemplos como: a dimensão e localização do gabinete de trabalho; o mobiliário e decoração do mesmo; o lugar reservado de estacionamento da viatura; a possibilidade de escolha da viatura de serviço; possuir assistente pessoal; ou ainda ter um cartão de crédito *Gold*. Contudo se os símbolos de estatuto são sinais exteriores de importância ou sinais de poder dentro das organizações podem ter um efeito nocivo acentuando desigualdades, de modo que a sua concessão deverá ser transparente e consensual.

Para concluir, através da evidência teórica e empírica é possível perceber a influência positiva das recompensas económicas sobre a criatividade das pessoas, contudo existe discordância quanto à eficácia desta abordagem (Zhou, Zhang e Montoro-Sánchez, 2011). De acordo com os autores a crítica subjacente às recompensas extrínsecas deve-se à possibilidade destas enfraquecerem as intrínsecas. Portanto, as compensações extrínsecas podem reduzir a autonomia e auto-motivação dos indivíduos, desviando a sua atenção para os benefícios económicos e enfraquecendo a sua pró-atividade e comportamento inovador.

## Estrutura de um Sistema de Recompensas

Para que seja eficaz, é essencial para o sucesso de qualquer sistema de recompensas estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Depois, deverá existir uma estreita correlação entre a estratégia de recompensas, que é assegurada pela gestão por objetivos e avaliação individual de desempenho e das unidades de negocio (equipas).

O que foi dito vai ao encontro da trilogia clássica de Chandler (1962, citado por Camara, 2016), conhecida como a trilogia dos 3S: *Strategy & Structure & Systems*, a adoção por determinada estrutura para um sistema de recompensas têm que estar correlacionada com as opções estratégicas e estruturais da organização, como se representa na figura 4.



Figura 4: Trilogia de Chandler (in Camara, 2016).

Na perspetiva de Robbins (1993, citado por Camara, 2016) a organização pode assumir uma destas três opções estratégicas:

- a. A via da inovação, caso procure desenvolver prontos ou serviços inexistentes no mercado indo de encontro à procura dos clientes;
- b. A via da imitação, quando procuram melhorar, aperfeiçoar e produzir de forma mais eficiente um conceito desenvolvido e lançado por outra empresa;
- c. A via do controlo de custos, que se traduz na procura da organização em ser a mais eficiente e produtiva no seu mercado, contudo mantendo o seu portfólio de produtos e serviços.

Portanto, a lógica de cada um destas opções é distinta pelo que conduz a diferentes opções quanto a modelos estruturais.

Frequentemente as opções estratégicas de inovação e imitação possuem uma estrutura de tipo orgânico que se caracteriza por:

- Ser leve e flexível;
- Possuir baixo grau de formalismo (norma, procedimentos, impressos...);
- Ter pouca diferenciação hierárquica (3 ou 4 níveis hierárquicos do topo à base da Organização);

- Dispor de uma gestão genuinamente participativa, com envolvimento dos colaboradores na definição estratégica e tomada de decisão;
- Possuir funções com conteúdo rico e variado e elevado grau de autonomia;
- Determinara confiança enquanto valor básico subjacente ao relacionamento entre as pessoas.

Pelo contrário, um estratégia de controlo de custos está sempre associada ao modelo organizacional mecanicista, de raiz Taylorista, sendo caracterizado:

- Pela sua elevada complexidade, tendo por base uma diferenciação funcional e hierárquica elevada, de modo a poder assegurar um grau de supervisão elevado;
- Por privilegiar a especialização, dando origem a uma multiplicidade de cargos de contornos rígidos e tarefas pré-estabelecidas, que conferem aos seus titulares um baixo grau de autonomia que desencorajam a inovação e criatividade;
- Pelo elevado grau de formalismo, de modo a padronizar e regular todos os atos de gestão, criando normas, regulamentos e procedimentos para todas as eventualidades da vida da organização;
- Possuir um pronunciada hierarquização e centralização do poder de decisão, só existindo delegação de poderes, por motivos operacionais (como por exemplo: a distância geográfica entre a sede e uma sucursal) sempre passível de revogação;
- Ter de modo implícito a desconfiança (e o controlo) como valor básico do relacionamento entre as pessoas.

Perante diferentes opções estratégicas das organizações coloca-se agora a questão relativa ao leque de opções no desenho do sistema de recompensas.

Existem essencialmente quatro que não são mutuamente incompatíveis:

- Recompensas que se baseiam no cargo, ou em alternativa, nas competências;
- Recompensas tendo em conta o desempenho ou a antiguidade/senioridade;
- Sistema de recompensas centralizado ou descentralizado;
- Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico.

Tentando estabelecer uma ligação entre as opções estruturais dos sistemas de recompensas com a tipologia de estratégia organizacional e o tipo de sistema de recompensas adotado é possível resumir no seguinte quadro:

**Quadro 1: a estratégia organizacional, a sua estrutura e o sistema de recompensas (Camara, 2016).**

ESTRATÉGIA	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	SISTEMA DE RECOMPENSAS
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgânica</li> <li>• Baixa diferenciação hierárquica</li> <li>• Gestão participativa</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseado em competências</li> <li>• Baseado no desempenho</li> <li>• Descentralizado</li> <li>• Igualitário</li> </ul>
IMITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanicista ou orgânica</li> <li>• Poucos níveis hierárquicos</li> <li>• Gestão participativa</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseado na função</li> <li>• Baseado no desempenho</li> <li>• Centralizado / descentralizado</li> <li>• Hierarquizado mitigado</li> </ul>
CONTROLO DE CUSTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanicista</li> <li>• Hierarquizada</li> <li>• Decisão hierarquizada</li> <li>• Funções de contornos rígidos e autonomia limitada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseado na função</li> <li>• Baseado no desempenho (em raros casos na senioridade)</li> <li>• Centralizado</li> <li>• Hierarquizado</li> </ul>

### CAPÍTULO 3 – A apresentação da Organização

O GRUPO SOFT atua na área dos sistemas de tecnologia de informação há mais de 30 anos, sendo constituído por três empresas: SOFT2000, SOFT400 e SOFTSOL, através da sinergia destas comercializa os seus produtos e acompanha todo o processo de desenvolvimento e implementação do software nos seus clientes, com consultores especializados, como se explica pelo cronograma da figura 5.

A Missão da Empresa é: *Potenciar os Sistemas de Informação através do fornecimento de soluções de software e serviços, independentes da plataforma de hardware ou do sistema de gestão de base de dados adoptado pelo Cliente, adequadas a qualquer atividade económica.*

Ciente da importância da relação com os seus Clientes tem o seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela APCER (1999 / CEP.995) desde Novembro de 1999. O Sistema de Gestão da Qualidade encontra-se definido e implementado de acordo com a atual versão da Norma NP EN ISO 9001:2008. Dada a sua importância, abrange todas as atividades desenvolvidas pelo grupo tais como: Comercialização; Concepção; Instalação; Formação e Manutenção de Soluções Informáticas; Consultoria; Outsourcing de Soluções de Gestão e Cedência de Pessoas.



Figura 5: Perspetiva histórica do Grupo SOFT

Fonte: Grupo SOFT.

A SOFT, fornece soluções de *software* de Gestão e Serviços, adequadas para qualquer atividade económica, independentemente da plataforma de hardware adoptada pelas organizações, com o seu *core* na área de RH, prestando também serviços de apoio e consultoria. As aplicações de software estão vocacionadas para médias e grandes empresas, bem como, para a administração pública. Estas são comercializadas tanto em regime de licenciamento para instalação nos clientes, como em serviço de *outsourcing* aplicacional com o *software* instalado no servidores do GRUPO SOFT.

Enquanto organização, pretende atuar enquanto Integrador de Sistemas para satisfação das necessidades globais de implementação de qualquer Sistema de Informação, através da utilização da tecnologia informática mais atualizada. Neste sentido, presta assistência técnica no âmbito da implementação e customização de software, reorganização informática e soluções “chave na mão” para os clientes. Outro dos objetivos do grupo concerne a prestação de Outsourcing Aplicacional (processamento de dados, apoio e assessoria nas áreas administrativo-financeiras - RH, Contabilidade, Faturação, entre outros).

Para tal, integram o GRUPO SOFT, atualmente, uma equipa de 35 colaboradores, como demonstra a figura 2. A partir da sua análise é possível concluir que no que concerne às habilitações literárias são predominantemente superiores (69%), estando distribuídas por diversas áreas das quais se destaca: a Gestão, a Informática, a Economia, as Finanças, os RH e a Engenharia.

A faixa etária dominante entre os colaboradores é os 45 anos, contudo, 29% respeita a colaboradores com idades inferiores a 35 anos. De referir que 68% integra os quadros da organização há mais de 10 anos, sendo considerado um fator de estabilidade e confiança para os clientes. Ainda é notório o esforço na integração e renovação de ativos demonstrado pelos 20% de colaboradores que possuem menos de 5 anos de antiguidade

**Quadro 2: Capital Humano do grupo SOFT**

Habilitações Literárias	Colaboradores	Percentagem %
Sem Licenciatura	11	31%
Com Licenciatura	24	69%
<b>Sexo</b>		
Feminino	10	29 %
Masculino	25	71 %
<b>Antiguidade na Empresa</b>		
< 5 anos	7	20 %
5 a 10 anos	4	11 %
> 10 anos	24	69 %

Fonte: Grupo SOFT.

Portanto, todos estes colaboradores são parte integrante da estrutura orgânica que consta do organigrama presente na figura 6:



**Figura 6: Estrutura organizacional do Grupo SOFT.**

Fonte: Grupo SOFT.

No que respeita ao software aplicacional o GRUPO SOFT implementa projetos em torno de objetivos estratégicos da GRH, que refletem o *know-how* e a experiência de mais de 30 anos.

Assim surge a aplicação GESVENGRH vocacionada para a GRH, como se pode ver na figura 7, concebida enquanto solução robusta e segura para dar resposta às necessidades específicas de cada cliente. Esta foi desenvolvida para ambiente Windows, multiutilizador e multiempresa, estando disponível para instalação e exploração, de imediato, em *Hyperfile*, *SQL Server* ou *Oracle*.

O seu propósito e inspiração advém de uma construção modular, de fácil utilização indo ao encontro das necessidades dos gestores.

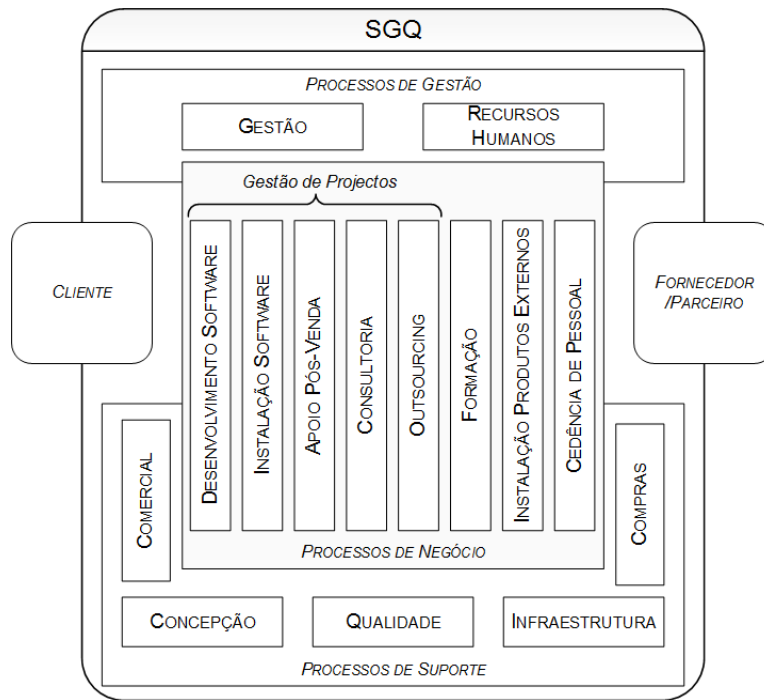
Desta forma, os diferentes módulos da aplicação permitem adaptabilidade consoante as necessidades de cada organização disponibilizando a informação pretendida de forma eficaz e eficiente.



Figura 7: Potencialidades da aplicação GESVENGRH.

Fonte: Site Grupo SOFT.

Portanto, em resumo, na figura 8 apresenta-se o ciclo de prestação de serviços do GRUPO SOFT, no qual se inclui as atividades desenvolvidas no âmbito da relação com os seus clientes e a manifesta preocupação com o controlo do seu sistema de Gestão da Qualidade, a cargo de António Fontinha, Administrador e Diretor de Marketing e Qualidade do GRUPO SOFT.



**Figura 8: Sistema de Gestão de Qualidade e o ciclo de Prestação de Serviços no Grupo SOFT.**

Fonte: Grupo SOFT.

É neste contexto que sendo uma aplicação orientada para a GRH aposta na capacidade de criação de valor, dado ser um dos fatores de subsistência das organizações. Uma vez que a liderança envolve a criação de sinergias necessárias que permitem atingir um elevado padrão de desempenho, o que só é possível através de processo de trabalho eficazes, baseados na tecnologia mais avançada.

## **CAPÍTULO 4 – Atividades desenvolvidas no Estágio**

Numa primeira fase decorreu um processo de formação com os documentos internos, na qual foi feita um *overview* sobre o manual da organização. Assim, recebi informação sobre o ADN da empresa, nomeadamente: a sua evolução ao longo do tempo; o sector de negocio; as organizações a quem presta serviço; o intuito dessa prestação de serviço; quais as modalidades que um cliente externo pode contratar; a forma como se posiciona no mercado; os padrões de qualidade adoptados e as informações relativas à função que ia desempenhar em específico. Neste sentido, foram-me fornecidas informações de modo a facilitar a inserção na organização, com o objetivo promover a eficácia e estimular comportamentos desejados.

Após a apresentação do ADN da organização foram-me apresentado todos os departamentos, os profissionais que deles fazem parte, tendo sido no final apresentada aos elementos que compunham a direção da organização.

Já no departamento de *outsourcing*, que passei a integrar, fui apresentada com especial ênfase à figura do orientador de estágio e aos responsáveis de cada uma das três equipa existentes.

Explicaram-me as dinâmicas de trabalho, sendo que cada uma das três equipas é responsável por um conjunto de clientes, para os quais realiza as atividades de processamento salarial. De acordo com o tipo de contrato que efetuaram, podia incluir ou não o *helpdesk* a colaboradores sobre dúvidas relativas ao seu processamento salarial e gestão de tempo de férias; gestão e controlo da assiduidade através de sistemas de ponto; marcação e gestão do período de férias dos colaboradores; realização de ordens de ficheiros de pagamentos de retribuições a entidades bancárias em nome da organização cliente; questões de proteção social no âmbito da Segurança Social.

Foi-me facultado uma área de trabalho com acesso a um computador e todo o trabalho foi desenvolvido a par com um colaborador sénior, com 9 anos de experiência na organização, responsável por uma das equipas dentro do departamento de outsourcing. Assim, funcionou num regime de formação *on the job* sempre com acompanhamento respetivo *feedback*.

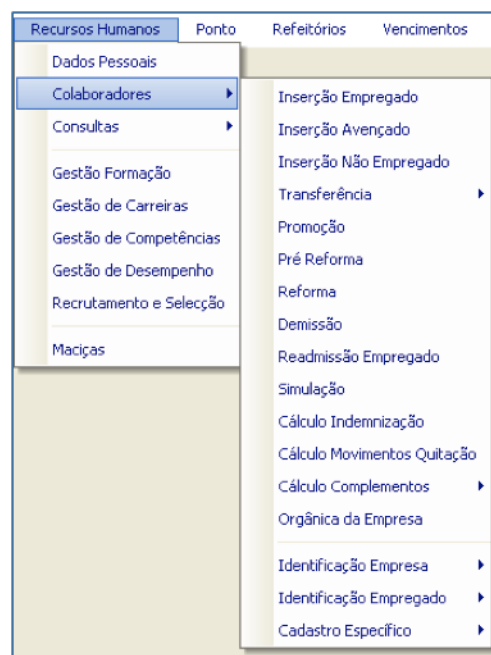
Para trabalhar no decurso do período de estágio foi-me atribuído também um endereço de *e-mail* institucional, bem como, acesso ao domínio do computador que contém os dados dos clientes. Uma vez que o programa GESVENGRH partilhado com as várias organizações clientes, guarda a informação no servidor interno do GRUPO SOFT que está em comunicação com o servidor externo dos clientes para que os colaboradores e gestores possam ter acesso.

Assim, em função da necessidade que ia surgindo eram criadas autenticações de acesso aos clientes para os quais iria realizar tarefas.

O GRUPO SOFT, para levar a cabo as suas atividades de processamento salarial utiliza um programa criado pelos próprios denominado GESVENGRH. Trata-se de uma aplicação orientada para a GRH, de construção modular e que pretende ser de fácil utilização. Esta deve responder às exigências do gestor, sendo que os diferentes módulos adaptam-se à medida das necessidades de cada organização, disponibilizando a informação pretendida de forma eficaz e eficiente.

No GESVENGRH estão disponíveis os seguintes 7 menus: (i) recursos humanos; (ii) ponto; (iii) vencimentos; (iv) emissões; (v) estrutura; (vi) específicos; (vii) parâmetros soft.

Desta forma, comecei por trabalhar na parte da aplicação relativa à GRH, que se apresenta na figura 9. Trata-se de uma área de armazenamento e consulta de dados dos colaboradores. Nesta é possível inserir um empregado novo, alterar os dados inseridos e consultar toda a informação guardada de uma forma rápida e eficaz. Além disso, aborda, também, a execução de processos autónomos como promoções e demissões, e ainda diversos aspectos da GRH como a Formação, o Desempenho, a Seleção e Recrutamento, entre outros.



**Figura 9: Menu RH no GESVENRH.**

Na aplicação o colaborador é qualquer indivíduo que possua um vínculo com a organização ou cujos dados sejam necessários para assegurar a execução de um determinado processo, como por exemplo, o processamento de salários ou a entrada nas instalações através de uma cartão de ponto/acesso.

O primeiro passo foi a inserção no sistema dos dados pessoais que são intrínsecos a uma pessoa independentemente do vínculo à organização. Tal como é o caso de dados como: o Nome, a Data de Nascimento, a Filiação e a Morada, tal como expressa a figura 10.

The screenshot shows the 'Ficha Pessoal' (Personal Card) form in the GESVENGRH system. The form is titled 'Ficha Pessoal' and has a sub-header 'Identificação'. It contains several input fields for personal data: 'Num.Pessoa' (value: 2), 'Nome' (value: Teste), 'País N.Contribuinte' (value: 00), 'PORTUGAL', 'Num.Contribuinte' (value: 127524207), 'Nome Abreviado', 'Nome e Apellido', 'Data Nascimento', 'Sigla', 'Tipo de Trato', 'Sexo', 'Estado Civil', 'Data Estado Civil', 'Nome Cônjuge', 'Nome Pai', and 'Nome Mãe'. A modal dialog box is overlaid on the form, displaying an information icon and the message: 'Já existe este Número de Contribuinte/País. Não pode inserir.' with an 'OK' button.

Figura 10: Dados da pessoa no GESVENGRH.

Depois passei a realizar a introdução de empregado, a qual serve para introduzir os dados mais relevantes de determinado colaborador que obtenha um vínculo com a empresa, representada pela figura 11.

The screenshot shows the 'Inserção Empregado' (Employee Insertion) form in the GESVENGRH system. The form is titled 'Inserção Empregado' and has a sub-header 'Ponto'. It contains several input fields for employee data: 'Num.Empregado' (value: 1234614), 'Data Início' (value: 2010/01/01), 'Data Fim', 'Data Admissão' (value: 2010/01/01), 'Data Antiguidade' (value: 2010/01/01), 'Dt. Antig.Função Pública' (value: 2010/01/01), 'Data Situação' (value: 2010/01/01), 'Código Situação', 'Código Motivo', 'Data Início' (value: 2010/01/01), and 'Código Vínculo'. The 'Vínculo' tab is active, showing fields for 'Data Admissão', 'Data Antiguidade', 'Dt. Antig.Função Pública', 'Data Situação', 'Código Situação', 'Código Motivo', 'Data Início', and 'Código Vínculo'.

Figura 11: Inserção de empregado no GESVENGRH.

Depois o sistema apresenta um janela para a inserção dos valores fixos de retribuição tais como: o vencimento base, gratificação fixa, suplementos, subsídio de turno, entre outros.

Após a inserção do empregado, é necessário admitir os colaboradores na Segurança Social, caso tal esteja acordado com o cliente. Note-se que estes terão que ser admitidos até ao dia útil anterior ao início do trabalho na sua organização. Este registo é efetuado no site da Segurança Social, através do número de Segurança Social da empresa e a respetiva palavra-passe. O cliente é responsável por fornecer os seguintes elementos do colaborador: a data de nascimento, o número de segurança social, a organização na qual vai trabalhar, a data de início do contrato, o tipo de contrato e a carga horária. Para salvaguarda e afim de enviar à respetiva organização, é guardado na respetiva pasta o comprovativo deste registo em formato PDF. Para finalizar o novo colaborador, quando solicitado, também inseri o seu registo nos Fundos de Compensação.

No que concerne, à identificação da empresa a situação de um empregado na empresa pode sofrer alterações ao longo do tempo. Essas alterações são inseridas na tabela de “situação”. Na figura 12 apresenta-se o caso de uma situação de contratado a termo em 2007, uma outra de contrato sem termo em 2008 e uma demissão por iniciativa da entidade empregadora no mesmo ano de 2008.



Data Inicio	Situação	Motivo	Cód. Entidade Rego
2008/06/26	CESSACAO DE CONTRATO INIC.EMP.	Saida por Suspensão	
2008/01/10	EFFECTIVO		
2007/10/10	CONTRATO A TERMO	Readmissão	

**Figura 12: exemplo de situação de um colaborador.**

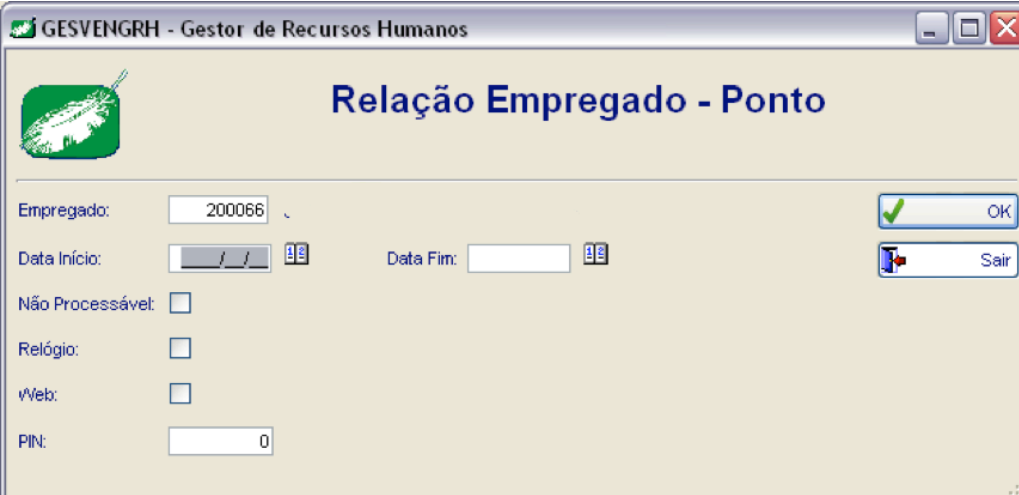
No decorrer deste período de estágio também foi frequente alterar a situação de um colaborador que estava ao abrigo de uma estágio profissional e passou a ficar abrangido pelo contrato a termo certo, presente no artigo 140º do Código de Trabalho. De ressaltar que as modalidades mais frequentes tinham a duração de 6 ou 12 meses.

No que respeita aos estágios curriculares, estes colaboradores têm a especificidade de descontarem apenas Imposto sobre o Rendimento Singular (IRS) e não descontam para a segurança social, também aparecerá no seu recibo o seguro de responsabilidade da entidade

de ensino e não da organização, como acontece nos demais colaboradores que não estão ao abrigo de um estágio curricular.

Para completar a identificação do empregado, também preenchi os elementos de cadastro relativos à identificação dos familiares. A este nível importa o(a)s filho(a)s que têm direito a abono de família, se possuem algum grau de deficiência ou não, ou até, se os familiares trabalham na mesma organização, ou se são casados e pretendem em sede de IRS seja colocado, por exemplo: 2 titulares com 1 descendente.

No âmbito dos serviços disponibilizados pela Soft, algumas organizações tinham também contratualizado o controlo de assiduidade, com o objetivo de dar um tratamento automatizado às presenças e ausências reveladas à luz das regras previamente estabelecidas com a organização. Assim, e através da identificação no sistema, o programa visa controlar os acessos dos colaboradores, bem como, as mensagens que podem ser enviadas para os terminais de ponto (relógios). Neste sentido, relacionei o número de pessoa/empregado com os elementos necessários para tratamento de ponto que estão disponíveis no módulo dos vencimentos. Comecei por definir se o colaborador é processável em ponto, se tem acesso aos relógios e à componente Web da aplicação e atribuir um cartão/via ao colaborador em determinado intervalo de tempo. Em alguns casos, consoante os clientes, é possível permitir ao colaborador justificar, através do seu acesso à componente Web da aplicação, ausências ou saídas em serviço, como é possível ver na figura 13.



The image shows a screenshot of a software application window titled "GESVENGRH - Gestor de Recursos Humanos". The main content area is titled "Relação Empregado - Ponto". It contains several input fields and checkboxes:

- Empregado:** A text box containing the value "200066".
- Data Início:** A date selection box with a calendar icon.
- Data Fim:** A date selection box with a calendar icon.
- Não Processável:** A checkbox that is currently unchecked.
- Relógio:** A checkbox that is currently unchecked.
- Web:** A checkbox that is currently unchecked.
- PIN:** A text box containing the value "0".

On the right side of the form, there are two buttons: "OK" (with a green checkmark icon) and "Sair" (with a red X icon).

Figura 13: Registo do ponto do colaborador.

Neste sentido, também realizei a gestão do absentismo, como aparece na figura 14, conforme as necessidades das várias organizações, justifiquei ausências de ponto dos colaboradores, nomeadamente inserção, no GESVENGRH, de faltas, licenças, dispensas ou saídas em

serviço, tendo em conta a informação em ficheiros de Excel previamente fornecida pelos clientes. Importa ter em atenção que perante o disposto na lei, nomeadamente no artigo 249º e 252º do Código do Trabalho algumas têm direito a remuneração, outras não; umas descontam subsídio de alimentação outras não. Nos movimentos a processar temos as quantidades que vão ser ligadas a vencimentos.

Data Inicio	Data Fim	Hr Inicio	Hr Fim	Código	Descrição	Dias	Horas	Origem
2009/09/28	2009/11/16	00:00	00:00	50001	Baixa Doença	60		2
2009/08/31	2009/08/31	00:00	00:00	50047	Assistencia Inadiavel	1		4
2009/04/30	2009/05/01	00:00	00:00	52199	Bolsa de Horas (hr)	2	16,00	2
2008/05/30	2008/05/30	08:00	08:01	50047	Assistencia Inadiavel			7
2008/05/29	2008/05/29	08:00	08:01	50047	Assistencia Inadiavel			7
2008/05/28	2008/05/28	08:00	08:01	50047	Assistencia Inadiavel			7
2008/05/27	2008/05/27	08:00	08:01	50047	Assistencia Inadiavel			7
2008/05/26	2008/05/26	08:00	08:01	50047	Assistencia Inadiavel			7
2008/05/25	2008/05/25	16:00	16:01	50047	Assistencia Inadiavel			7

**Figura 14: Justificação do absentismo.**

No que respeita ao trabalho extraordinário recolhi os períodos de horas extras e validei-os conforme as regras definidas pela organização e horário do empregado. A aplicação permite para além da opção normal, em que os registos de horas extra são validados com as regras do horário e as marcações de ponto, temos a possibilidade de tratar as seguintes exceções:

- Prioritária – A hora extra não vai ser subordinada à marcação de ponto. Como exemplo temos as horas extras feitas fora da empresa;
- Presença em Bolsa de Horas – O trabalho suplementar não vai ser pago, vai antes contribuir para o saldo da Bolsa de Horas definida pela empresa e não para as folgas por trabalho suplementar;
- Altera tipo de dia – A necessidade de trabalho extra por parte do trabalhador pode originar uma alteração em tipo de dia, situação que ocorre principalmente nos turnos de laboração continua, assim quando escolhemos esta opção o utilizador pode de seguida indicar o tipo de dia que o trabalhador cumpriu em alternativa ao que estava definido no seu horário;
- Com pagamento de folga – Paga a hora extra com o código alternativo definido na regra do tipo de dia do horário do empregado.

Para além destas atividade, a aplicação permite a justificação de presenças que se destina a autorizar o pagamento de trabalho em dias feriados para horários prioritários (os empregados são obrigados a trabalhar em dias feriados). Também serve para autorizar o pagamento do

intervalo legal de descanso.

Outra das tarefas realizadas foi a marcação de férias de um colaborador. Para algumas organizações nas quais existia a contratualização do *helpdesk* tinha que resolver as questões dos mesmos:

- Marcação de férias;
- Verificar a existência de dias suficientes analisando e calculando o crédito de dias de férias e a duração do contrato do colaborador.

Por regra, o período anual de férias tem a duração máxima de 22 dias úteis. O trabalhador tem direito, após seis meses completos de execução do contrato de trabalho, a gozar dois dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis – artigo 239º do Código do Trabalho. Esta foi a regra base para calcular as questões sobre o direito a férias dos colaboradores.

*Segundo Reis (2016), foi revogado o artº 238 da Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro pela Lei 23/2012 de 25 de junho, pelo que as empresas que ficaram sujeitas à aplicação desta regras desde 01 de dezembro de 2003 não têm de atribuir majoração de mais dias de férias, para além dos 22 dias úteis, desde 01 de janeiro de 2013. No entanto, as empresas que antes de dezembro de 2003 já tinham direitos adquiridos por CCT, AE ou fruto de vínculo contratual, mantêm a possibilidade de mais dias de férias para além dos 22 dias úteis, desde janeiro de 2013. Estas particularidades legais ou questões técnicas são das mais difíceis no domínio do processamento salarial, que tal como pude vivenciar, suscitavam dúvidas até aos departamentos de RH das organizações clientes do GRUPO SOFT.*

No que concerne ao pagamento de subsídio de férias manteve-se para 2016 a norma do artigo 257º da Lei nº82-B/2014 de 31 de dezembro, a qual tinha estendido para 2015 a aplicação da Lei nº11/2013 de 28 de janeiro, que aprovou um regime temporário de pagamento em duodécimos de metade do subsídio de férias e de Natal. No caso dos contratos de trabalho a termo e de trabalho temporário, a aplicação deste regime de pagamento em duodécimos dos subsídios depende de acordo escrito entre empregador e trabalhador. Neste sentido, tendo por base informação fornecida pelas organizações coube-me a tarefa de inserir na aplicação a opção de ser pago em duodécimos, para os trabalhadores que assim o tinham solicitado e ser pago na íntegra para aqueles que não quiseram em duodécimos. Também tive como tarefas conferir se os montantes dos duodécimos estavam corretos a partir do cálculo de retribuições e pelo recibo de vencimento.

Para além do que já referi, executei a inserção de movimentos variáveis quer manualmente quando eram poucos, tanto como por meio de importação de uma folha de Excel com o *template* intitulado “importação movimentos variáveis externos”. O procedimento automático compreende três passos:

1. Importação dos movimentos, em *template* Excel;
2. A sua validação;
3. Consolidação que passa os movimentos para o processamento salarial.

Para conferir se tudo estava correto, fazia o cálculo total de vencimentos e de seguida consultava o(s) recibo(s) dos colaboradores em causa.

Assim foi possível inserir as horas noturnas realizadas por colaboradores de determinada organização, para outras: deduções; quilómetros; *ticket* restauração; prémios ou incentivos; recibos verdes; subsídio refeição e penhoras.

O mesmo processo também se verificou para os movimentos fixos, quando era o caso de organizações com um grande número de colaboradores a sua inserção era feita recorrendo à importação, caso contrário era introduzido, por exemplo, no que concerne à remuneração base do colaborador; isenção horário de trabalho; diuturnidades e subsídio de turno na aplicação.

A extinção da relação de trabalho pressupõe o desempenho de tarefas específicas na aplicação nomeadamente a alteração da situação contratual dos colaboradores, onde importa calcular as suas retribuições e consultar os recibos de vencimento, bem como, verificar se recebem o que lhes é devido.

Tendo em conta as funcionalidades da aplicação GESVENGRH, conforme o solicitado pelas organizações, emiti documentos de consulta como o mapa de Remunerações relativo ao ano de 2016.

Outra ferramenta muito utilizada durante o estágio foi a emissão de *Report Writer* o qual possibilita criar através de filtros de pesquisa mapas de consulta para as organizações clientes que respondem a uma análise de situação particular.

O *Report Writer* permite mapear o critério de pesquisa aos dados existentes, como a seleção dos colaboradores (por exemplo ativos; estágios profissionais ou curriculares; prestadores de serviços) sobre os quais deseja aplicar o supracitado critério (no caso de querer consultar um grupo de colaboradores com determinadas características comuns, sejam elas pessoais, profissionais, entre outros).

O módulo de Relatórios Seletivos, no qual se insere o *Report Writer*, é uma ferramenta extremamente útil no domínio da gestão e consulta de todo o tipo de informações de cadastro e rubricas salariais relacionadas com os funcionários. Este possibilita listar informações sem limites temporais, e com a possibilidade de existência de grupos de funcionários e de códigos afetos às remunerações (previamente criados) específicos, consoante os critérios de seleção pretendidos. Além disto, podemos também emitir consultas com quebras definidas, ou seja, as primeiras três colunas são sempre o nome dos colaboradores, o seu número de pessoa e o número de empregado. A quebra faz com que a próxima coluna apresentada reflita o campo pretendido.

Assim, a título de exemplo, um dos relatórios criados visava a inclusão do cadastro por categoria profissional, o centro de custo a que o colaborador está afeto, a estrutura organizacional, a categoria de quadros pessoais e o nível de qualificação. Sendo possível fazer até duas quebras, neste caso importava a estrutura e o centro de custo ao qual o colaborador está afecto, facilitando a leitura.

A título de exemplo para a construção de um relatório, apresento um frequente utilizado em todas as organizações:

- Consulta das Habilitações literárias dos colaboradores – o objetivo é obter uma listagem com o *Nome*, *Data da Habilitação*, *Código* e respectiva *Descrição da Habilitação Literária* e a *Classificação* final de um ou mais colaboradores a definir na seleção de empregados. Na figura 15 é possível ver uma captura de ecrã, onde no quadro à esquerda – origem dos dados, estão os ficheiros com os campos a inserir na consulta, neste caso em que estamos à procura de dados pessoais relacionados com as Habilitações Literárias, os campos irão estar no ficheiro “PES\_HLT”.

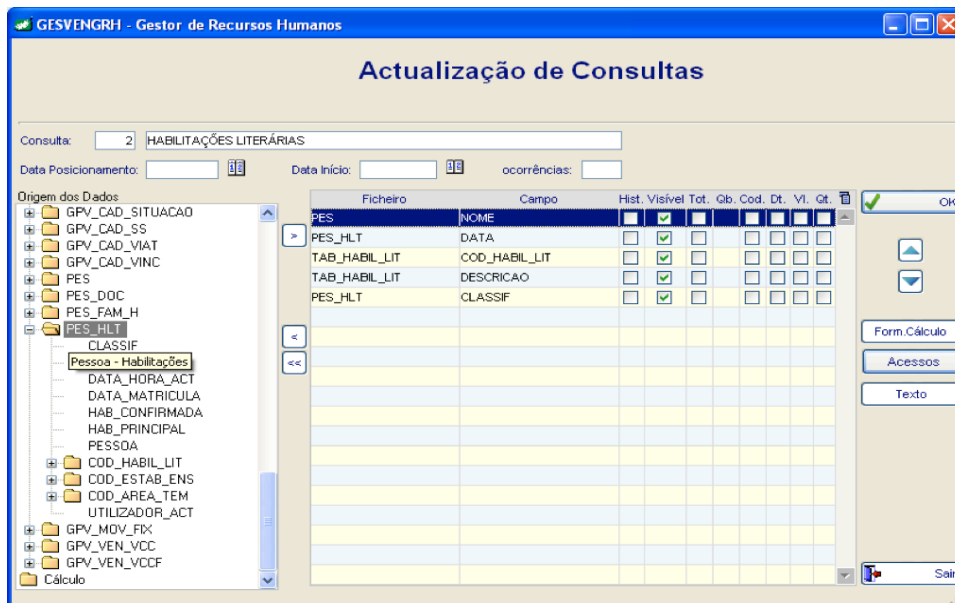


Figura 15: Consulta Habilitações Literárias dos Colaboradores de determinada organização.

O resultado seria uma tabela de dados que se exporta para o formato Excel contendo a informação organizada por colunas de informação afetas à coluna do nome de colaborador, número de pessoa e número de colaborador. Por motivos de cumprimento do acordo de confidencialidade com o GRUPO SOFT, não me é possível apresentar o *output*.

No decorrer do estágio pude observar que um dos momentos mais importantes e exigentes para todos os clientes é o fecho do processamento salarial, o qual pode acompanhar na sua execução pelos chefes de equipa, os quais eram responsáveis pelos clientes que lhes estão afetos. Consoante as organizações pode existir um ou dois processamentos por mês. O processamento é feito para conferir e apurar se todos os valores estão corretos. Par isso faz-se um cálculo de vencimentos total na aplicação, afim de verificar se não há recibos com valor negativo. Faz-se um controlo de comprovantes dos valores desse mês com o homologado do ano passado para ver se sobressaem diferenças relevantes. Em seguida é emitida a declaração mensal de remunerações, o ficheiro onde constam os valores de pagamento para o banco, os valores de pagamento do subsídio de refeição. Por fim, fazem-se as conferências normais através da listagem de comprovantes.

Dado o decurso do tempo e a aproximação do termo do período de estágio, a minha última tarefa foi relacionada com a emissão do Relatório Único. Tendo visto quais os elementos que teriam de constar cumprindo os critérios legais estipulados pelo Ministério do Trabalho e Solidariedade Social. Neste sentido, a aplicação preenche automaticamente um formulário

com os elementos solicitados, pelo que me coube parametrizar e mapear os códigos respeitantes à informação necessária.

O Relatório Único é um relatório anual referente à informação sobre a atividade social da empresa. A regulamentação do Código do Trabalho criou uma obrigação única, a cargo dos empregadores, de prestação anual de informação sobre a atividade social da empresa. Este relatório único veio substituir alguns relatórios enviados anualmente, como é o caso do P

Por último, importa salientar que o relatório é constituído pelos seguintes anexos:

- Anexo 0 – Folha de rosto (suportado parcialmente pela aplicação);
- Anexo A – Quadro de Pessoal (suportado pela aplicação);
- Anexo B – Fluxo de entradas e saídas de trabalhadores (suportado pela aplicação);
- Anexo C – Relatório Anual da Formação Contínua (clientes com o módulo em **GESVENGRH**);
- Anexo D – Relatório anual da atividade de segurança e saúde no trabalho;
- Anexo E – Greves;
- Anexo F – Prestações de Serviços.

## CAPÍTULO 5 – Balanço Crítico do estágio

A escolha pela realização de um Estágio Profissional no âmbito dos RH, foi uma opção estratégica uma vez que não possuía qualquer experiência profissional na área.

O domínio do processamento salarial é empolgante porque é técnico e normalmente não está suficientemente descrito e explicado na literatura a ponto de permitir a sua execução prática sem dúvidas, por oposição a outras temáticas de RH. Sendo que para me ajudar nas atividades desenvolvidas recorri muitas vezes a Reis (2016), porque apesar do GESVENRH possuir muitas fórmulas de cálculo automatizadas é necessário saber as regras subjacentes ao processamento salarial, tais como: direito a férias, descontos, cálculo de retribuições; gestão da assiduidade ou subsídio de refeição.

Parece-me importante analisar o estágio, para tal vou utilizar uma matriz *SWOT*. O acrónimo *SWOT* é composto pela iniciais das palavras *strengths* (pontos fortes), *weakness* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)

No que concerne os **pontos fortes**, por mim identificados são os seguintes:

- Realizei a minha primeira experiência profissional em RH;
- No âmbito das competências pessoais o estágio permitiu-me desenvolver a competência de adaptabilidade, uma vez que estava perante pessoas novas que não conheciam o meu valor ou personalidade; novas tarefas nas quais quis mostrar o meu profissionalismo, empenho, capacidade de aprendizagem e rigor; transmitindo confiança;
- Foi, sem dúvida, uma mais valia no que respeita a operar com o computador e trabalhar com aplicações de Office, sobretudo Excel. A qual, era a base de dados de muita informação que depois objeto de programação e fórmulas de cálculo integrava a aplicação. Também foi muito positivo aprender as técnicas de organização de documentação e informação que é utilizadas pelo GRUPO SOFT;
- A capacidade de transmissão de conhecimento e acompanhamento do Dr. Bruno Perdigão, sendo frequente solicitar a minha opinião ou sugestões de melhoria, bem como, proporcionar momentos de *feedback* construtivo após a realização das tarefas.

Contudo todas as etapas têm que possuir **pontos fracos** que a meu ver são os seguintes:

- No que concerne à gestão e organização do tempo penso que foi um forte desafio, pois estava sempre a aprender novos processos mas queria ser o mais rápida e eficiente possível naqueles que não era a primeira vez que estava a executar;
- Esta área é muito técnica e a aplicação de início pode não ser muito intuitiva e *user friendly* no caso de um cliente que dispõe do manual para recurso diário, já o meu contacto foi uma experiência diferente pela abrangência da formação que tive bem como as suas possibilidades de aplicação a diversas organizações;
- Não tive oportunidade de contactar com funcionamento e aplicabilidade do GESVENGRH a organizações do sector público, como a Santa Casa, e com isso perceber como é feita a sua GRH;
- Apesar de ser uma organização cujo seu negócio passa pela GRH de diversos clientes, gostaria de ter tido um maior contacto com as práticas internas de RH do GRUPO SOFT, no intuito de perceber que atividades desenvolviam.

Também considero que existem **oportunidades**, tais como:

- Ter tido contacto com uma área técnica de RH – a gestão de remunerações e benefícios;
- Ter adquirido conhecimentos e competências com um programa para a GRH, sendo uma ótima ferramenta sobre a qual possuo conhecimentos e competências para o meu futuro percurso profissional;
- Conciliar conhecimentos adquiridos durante a frequência da licenciatura em direito que foram complementares dos novos conhecimentos adquiridos durante o período de estágio, uma vez que todas as ações de processamento salarial têm por base uma norma legal do Código de Trabalho e o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares.
- Poder aplicar os conhecimentos adquiridos no âmbito do mestrado de GRH, consolidando como se articula a perspectiva prática com a teórica.

Por último, ficaria incompleto caso não mencionasse as seguinte **ameaças** encontradas:

- A curta duração do estágio foi um entrave ao processo de aprendizagem e assimilação de nova informação, porque embora motivada e empenhada o decurso do tempo apenas permitiu ter feito uma aproximação aos elementos necessários para a

construção do relatório único, não tendo sido possível acompanhar a entrega do mesmo;

- Pude experienciar através do estágio que é muito difícil um colaborador não exceder o horário de trabalho ao serviço da organização com tantas tarefas e responsabilidades inerentes;
- O facto de ser uma organização de pequenas dimensões não permitiu a perceber as suas práticas internas de RH, apenas partilhei um evento de convívio anual no qual o presidente da organização comunica os objetivos organizacionais;
- Numa organização de maiores dimensões penso que podem possuir práticas de RH mais standardizadas, até porque a organização a nível interno não tem um departamento de RH, como é possível ver no organigrama da organização, no tópico da descrição da organização;

No que respeita à organização ao nível pessoal representou um desafio, porque apesar da dimensão, tem um núcleo coeso e mais fechado por oposição a grandes organizações experientes no acolhimento de novos estagiários. Contudo, depressa se dissipou esse constrangimento inicial através do acolhimento e integração promissor de um bom processo de aprendizagem e excelente acompanhamento.

O processo de estágio permitiu-me refletir sobre o posicionamento estratégico de um departamento de RH. Caso seja especializado apenas na manutenção e administração pode ser uma espécie ameaçada alvo de terciarização, tendo em conta que haverá outras organizações que podem fazer um melhor trabalho nessas tarefas. Assim sendo, atualmente para um departamento de RH ser indispensável deve desenvolver atividades como o planeamento estratégico, gestão da mudança, transição da cultura organizacional e desenvolvimento do capital humano (Dessler, 2015).

## Referências Bibliográficas

Belcourt, M. (March de 2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review* , 16, pp. 269-279.

Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Século 21*. Lisboa: Editora RH.

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2000). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo, SP: Pioneira.

Buchan, J., Thompson, M., & O'May, F. (2000). *Incentive and remuneration strategies. Heath workforce incentive and remuneration – A research review*. Geneva: : World Health Organization.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª edição, revista e aumentada ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª edição ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Câmara, P. B., Guerra, P. B, Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (1ª Edição ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.ª edição ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carvalho, R., & Marcelino, I. (4 de junho de 2015). *Serviços de Outsourcing. Suplemento integrante do Diário Económico n.º 6187* . Obtido em 10 de Julho de 2017, de <[http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/Especial\\_Servi%C3%A7os\\_de\\_Outourcing\\_4\\_Junho\\_2015.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/Especial_Servi%C3%A7os_de_Outourcing_4_Junho_2015.pdf)>.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques , G. A, & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.

Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14<sup>a</sup> ed.). Florida International University: Pearson.

Drucker, P. (1994). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.

Gilley, Matthew K., Greer, Charles R., Rasheed, Abdul A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms . *Journal of Business Research* , 57, pp. 232-240.

Greer, C. R., Youngblood, S. A. & Gray, D. A. (1999). Human Resource Management Outsourcing: The Make or buy decision. *The Academy of Management Executive* , 13 (3), pp. 85-96.

Hipólito, J. A. M (2004). *Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores* (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil). Recuperada em 10 de Julho de 2017 de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18042008-143151/pt-br.php>

Jeroen D., Luc. S. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review* , 37 (5), pp. 543-563.

Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.

Lybrand, C. (1996). *Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva* . São Paulo: Editora Atlas.

Matsumura, R., & Kobayashi, N. (2008). Are increased costs worth paying to raise non-monetary utility?: Analysis of intrinsic motivation and fringe benefits. *International Transactions in Operational Research*, 15, 705-715.

Patry, M., Tremblay, M., Lanoie, P., Lacombe, M. (Agosto de 1999). Why Firms Outsource their Human Resources Activities: An Empirical Analysis. *Centre Universitaire de Recherche et Analyse des Organizations (CIRANO)* , pp. 1-24.

Pinto, A. T. F. (2011). *Incentivos não monetários - Uma Alternativa de Compensação em Tempos de Crise?* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal). Recuperada em 10 de Julho de 2017 de: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56475/2/TeseFinal.pdf>

Pontes, B. R. (2008). *Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração* . São Paulo : Edições São Paulo.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, P. (2016). *Cálculo e Processamento Salarial* (4ª Edição ed.). Lisboa: Lidel.

Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o Séc. XXI* (1ª edição ed.). Lisboa: Texto Editora.

Silva, M. M. P. S. A. (2008). *As práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal). Recuperada em 10 de Julho de 2017 de: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/690/1/Práticas%20de%20Recompensas\\_Just\\_Satisf.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/690/1/Práticas%20de%20Recompensas_Just_Satisf.pdf)

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e práticas* (10ª edição). Lisboa: Lidel.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resources Management*. Person Education Limited.

Varajão, J. (2001). *Outsourcing de serviços de sistemas de informação*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.

Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.

Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, A. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81-98.