

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ÉTICA NA GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES E BENEFÍCIOS**

**RAQUEL RIBAS ARAÚJO**

**OUTUBRO – 2019**

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ÉTICA NA GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES E BENEFÍCIOS**

**RAQUEL RIBAS ARAÚJO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA**

**OUTUBRO - 2019**

## **Agradecimentos**

Em momentos como estes, é difícil escolher as palavras que expressam verdadeiramente aquilo que se sente! Apesar dessa dificuldade, venho por este meio, deixar algumas palavras de carinho e agradecimento, a todos aqueles que, de forma direta ajudaram-me a chegar até aqui e tornaram este meu caminho muito menos difícil!

À minha orientadora, Professora Doutora Rita Martins de Sousa, quero agradecer todo o apoio, agradecer ter acreditado em mim e que eu era capaz, ter sido orientadora, mas acima de tudo por ter sido uma fonte de confiança e de calma!

Aos profissionais que se disponibilizaram para participar neste trabalho de investigação, quero agradecer pela simpatia, disponibilidade e pela partilha de informação ao longo das entrevistas.

Aos meus amigos, quero agradecer por terem tornado este caminho muito mais leve e divertido! Terem compreendido as vezes que faltei a jantares e aniversários, as vezes que não atendia chamadas ou não respondia mensagens, as vezes que me fizeram rir e perceber que não estava sozinha! Ao Walter e a Érica, principalmente, por terem estado presentes todos os dias, a motivar, a não deixar desistir, a dar força e a serem os melhores amigos que eu podia ter!

À minha família, quero agradecer todo apoio, carinho e compreensão! À minha avó por todo o carinho, aos meus irmãos e cunhada por todo o amor e por terem compreendido a minha ausência, terem me animado quando foi preciso, e por serem todos, além de irmãos, meus melhores amigos! Às minhas sobrinhas e afilhada, quero agradecer, por mesmo sem entenderem, serem a minha maior motivação.

Para terminar, um obrigada especial aos meus pais, por todo o apoio e todo amor que me deram desde sempre! Obrigada por me terem apoiado em mais uma etapa tão importante! Obrigada por confiarem em mim, nunca me deixarem desistir, motivarem-me a ser mais e melhor, a lutar por tudo aquilo que acredito. A vocês devo tudo o que sou!

A todos, o meu muito obrigada!

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar os dilemas éticos que podem ser encontrados pelos profissionais de gestão de recursos humanos, no âmbito da gestão das remunerações e benefícios. Por um lado, foram analisados os dilemas éticos, por outro lado foram analisadas as práticas que podem ser utilizadas pelos profissionais com vista a garantir comportamentos éticos dentro da organização, nomeadamente na gestão das recompensas.

A metodologia utilizada foi a qualitativa, sendo que a recolha de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas, a oito profissionais de recursos humanos de oito empresas diferentes. A análise de dados foi feita através da técnica de análise de conteúdo sendo que foi utilizado, para um maior rigor, o *software* MaxQDA18.

Com este trabalho concluiu-se que os principais dilemas encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão das remunerações e benefícios são, conseguir manter os colaboradores motivados e garantir a perceção de justiça entre todos os colaboradores, sendo que para isso algumas estratégias utilizadas são o desenho do sistema de recompensas com base em critérios específicos e a avaliação de desempenho.

**Palavras-Chave:** Ética | Gestão de Recursos Humanos | Sistema de Recompensas | Gestão das Remunerações | Benefícios

## **Abstract**

The goal of this master thesis is to study the main ethical dilemmas faced by human resource managers, in terms of the remuneration and the benefits. On the one hand, we analyse the ethical dilemmas, and on the other hand we assess the practices applied by these professionals in order to ensure and sustain ethical behaviour within the organization, regarding the remuneration system.

A qualitative methodology had been used with data being collected through semi structured individual interviews to eight human resources professionals from eight different companies. We use the content analysis technique and the MaxQDA18 software.

The conclusion is that the major dilemmas of human resource professionals is the incapacity to provide the motivation of employees, and, in addition, a perception of fairness and justice. Surpassing such obstacles requires strategies that design remuneration systems based on specific criteria and performance evaluation.

**Keywords:** Ethic | Human Resources Management | Rewards Systems | Remuneration | Benefits

## Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Ética e Gestão de Recursos Humanos	3
2.2. Remuneração e Benefícios: Conceitos	6
2.2.1. Remuneração	7
2.2.2. Benefícios	9
2.3. Ética na Gestão das Remunerações e Benefícios	10
2.3.1. Divulgação da Tabela Salarial	12
2.3.2. Atribuição de Benefícios	12
2.3.3. Avaliação de Desempenho	13
2.3.4. Desenho do Sistema de Recompensas	14
2.3.5. Código de Ética e Cultura Organizacional	15
3. Orientações Metodológica	16
3.1. Pergunta de Partida e Objetivos	17
3.2. Metodologia	17
3.3. Caracterização da Amostra	19
4. Análise de Resultados	20
5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura	30
<b>6. Bibliografia</b>	<b>33</b>
Anexo I - Guião de Entrevista	36
Anexo II - Caracterização das empresas	37
Anexo III - Caracterização da Amostra	37
Anexo IV - Categorias e Subcategorias	39
Anexo V - Excertos Demonstrativos	40

## 1. Introdução

Com a globalização, várias têm sido as mudanças que ocorrem no meio envolvente e que afetam a dinâmica das organizações. As organizações, agora num mundo mais competitivo e exigente, têm de implementar estratégias que visam recrutar e reter os melhores trabalhadores do mercado. De acordo com Malabaso (2017) os trabalhadores tornaram-se o principal recurso das organizações, pois é através dos mesmos que todos os objetivos da organização podem ser alcançados.

A gestão de recursos humanos é vista como uma área fundamental, que auxilia a organização a alcançar os seus objetivos através de políticas, práticas e estratégias que visam manter os colaboradores motivados, satisfeitos, comprometidos com a organização e com níveis de desempenho cada vez mais elevados. A gestão das remunerações e benefícios, é uma das áreas da gestão de recursos humanos e tem um grau de importância elevado para a organização, pois permite por um lado que esta se torne mais competitiva face à concorrência, e por outro influencia o comportamento do colaborador. Malabaso (2017) afirma que a remuneração desempenha um papel fundamental para a satisfação do trabalhador e que colaboradores satisfeitos, são mais produtivos, o que irá influenciar de forma positiva o desempenho da organização.

Por outro lado, temas como ética empresarial e responsabilidade social são cada vez mais abordados, e cada vez se espera mais que as organizações sejam éticas, definindo estratégias que deixem de ter como único objetivo o lucro, passando a incluir o bem-estar dos seus colaboradores e de toda a comunidade envolvente. De acordo com Vipin e Sharma (2011) a ética empresarial representa um conjunto de princípios morais que as organizações usam para assegurar que todos os seus colaboradores atuam de forma ética enquanto desempenham as suas funções. Quanto à responsabilidade social, pressupõe que as empresas devem agir de acordo com as normas culturais e sociais. Assim, é importante que as empresas tenham a preocupação de se tornarem éticas, mas também é fundamental que ao longo do tempo tenham a preocupação de tornar as práticas e normas éticas incorporadas na cultura da empresa, para que se mantenha ética ao longo do tempo (Goodstein et al.,2014; Sims,2009 cit in Kaptein,2017).

Os gestores de recursos humanos podem enfrentar um dilema ético quando são chamados a resolver um determinado problema que aparentemente não possui uma

solução perfeita, e que implica uma reflexão moral da escolha a ser feita (Brief et al, 2006). De acordo com os mesmos autores os valores e a responsabilidade do profissional irão influenciar a escolha a ser feita. Apesar de McAfee e Anderson (1995) afirmarem que a área da gestão das remunerações e benefícios é uma das áreas do departamento de recursos humanos onde existem mais práticas antiéticas, a produção científica que relaciona a ética com esta temática ainda não é frequente. Nesse sentido, o presente estudo revela-se pertinente.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar alguns dos dilemas que os profissionais de recursos humanos podem encontrar no seu quotidiano, nomeadamente na gestão das remunerações e benefícios. Para ir ao encontro deste objetivo, foi definida como pergunta de partida “Quais os dilemas éticos que podem ser encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão das remunerações e benefícios?” De forma a conferir uma maior precisão ao estudo, foram definidos três objetivos específicos: 1) Identificar quais são os principais dilemas encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão das remunerações e benefícios; 2) Analisar as práticas utilizadas na gestão das remunerações e benefícios; 3) Analisar a existência ou não de estratégias no sentido de promover boas práticas na gestão das remunerações e benefícios.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro, é este capítulo de introdução, onde são apresentados os objetivos do presente estudo. No segundo capítulo irá ser realizado um enquadramento dos principais conceitos encontrados na literatura sobre o presente tema, que serviram como apoio para o restante trabalho. Ao longo deste capítulo irá ser apresentado o conceito de ética e ética empresarial. Posteriormente, apresenta-se o conceito de sistema de recompensas, focando nas recompensas extrínsecas, nomeadamente nas remunerações e benefícios. Por fim são apresentadas algumas estratégias que podem ser seguidas pelos profissionais de recursos humanos com o objetivo de promover a ética na gestão das recompensas. Ao longo do terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada no trabalho e é feita uma caracterização da amostra. No quarto capítulo apresenta-se os resultados obtidos. Por fim, o quinto e último capítulo inclui a conclusão, as limitações do presente estudo e sugestões para estudos futuros.



## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Ética e Gestão de Recursos Humanos

Para Stoner, Freeman e Gilbert (1997, cit in Figar e Dordevic,2016) a ética é uma ciência que lida com os valores, direitos, obrigações e princípios morais dos seres humanos. De acordo com os autores a essência da ética é ditada por estes quatro elementos: 1)Valores - podem representar os desejos do indivíduo ou de um grupo de indivíduos, ou também aquilo que é considerado o bem geral, como a paz no mundo, a liberdade de escolha ou a liberdade de expressão; 2) Direitos – expressam a liberdade do indivíduo ou do grupo de alcançar certos valores. Quando os valores já estão definidos para uma determinada região num determinado período de tempo, os direitos funcionam como um método para que os valores sejam alcançados; 3) Obrigações - acabam por limitar, muitas vezes que os direitos sejam realizados, uma vez que o indivíduo pode exercer os seus direitos, para que os valores desejados sejam alcançados, mas com a obrigação de o fazer de forma ética, isto é, não prejudicando terceiros e indo a favor do interesse da maioria das pessoas; 4) Princípios morais - são normas (regras, princípios e procedimentos) que regulam os direitos e obrigações, ao mesmo tempo que definem a essência dos valores assim como os caminhos para os alcançar.

Relacionado com o conceito de ética, encontra-se o de ética empresarial, que como refere GRACE (2010) “*Se ser ético é procurar agir através de boas práticas, combater vícios e fraquezas, cultivar virtudes, proteger e preservar a natureza, também a empresa, enquanto entidade coletiva deve ter um comportamento ético, agindo em conformidade com valores como a responsabilidade e a transparência*”(GRACE, 2010:25). Uma empresa ética, assume então um compromisso com todos os seus *stakeholders*, e deve agir de forma transparente, tendo sempre como objetivo contribuir para o desenvolvimento da comunidade através da cidadania e da responsabilidade social.

A gestão de recursos humanos, de acordo com Greenwood e Freeman (2011) consiste na gestão de pessoas de forma eficaz, com o fim de alcançar os objetivos organizacionais. Miller (1996, cit in Greenwood e Freeman,2011) afirmou que uma gestão de recursos humanos ética, é alcançada através de princípios de justiça e igualdade, e que

depende das condições de emprego, o que por sua vez vai depender de uma boa estratégia da organização.

Para Figar e Dordevic (2016) todos os indivíduos, no seu dia-a-dia, deparam-se com a necessidade de tomar decisões e fazer escolhas entre várias alternativas. Apesar do objetivo ser sempre fazer a melhor escolha, a melhor escolha pode variar de indivíduo para indivíduo, de organização para organização e até mesmo de país para país.

De acordo com Figar e Dordevic (2016) os dilemas que encontramos no dia-a-dia são sempre éticos pois a decisão pode ser boa ou má, justa ou injusta, moral ou imoral, e isso vai variar conforme o ponto de vista de vários agentes: 1) a pessoa que toma a decisão; 2) a pessoa que requer a decisão; 3) as pessoas que não participam na tomada de decisão mas são afetadas pela decisão tomada. Um dilema ético, de acordo com Figar e Dordevic (2016) ocorre quando um indivíduo tem de fazer uma escolha entre várias alternativas: se o indivíduo escolher a alternativa que for melhor para si, vai escolher uma alternativa egoísta; se o indivíduo escolher o que for melhor para os outros, vai escolher uma alternativa altruísta. No entanto se ele priorizar os interesses da maioria, respeitando os seus próprios interesses, a escolha terá uma dimensão de ética consequencialista.

De acordo com Hosmer (1987, cit in Wiley,2000) os profissionais de recursos humanos deparam-se frequentemente com decisões que têm implicações éticas. Para Kolberg (1981, cit in Gramberg e Menzies,2006) a atitude do profissional de recursos humanos perante um determinado dilema é influenciada pelo seu desenvolvimento cognitivo. O autor descreveu então 3 diferentes fases de desenvolvimento moral sendo elas: 1) a fase pré-convencional – nesta fase o profissional tem atitudes que visam beneficiar-se; 2) a fase convencional – nesta fase o profissional age com base no que é melhor para a organização; 3) a fase de princípios – as atitudes e decisões do profissional têm como base os valores considerados mais éticos.

Para Wiley (2000) os profissionais de recursos humanos devem ser orientados por cinco princípios éticos: 1) Integridade – praticar a profissão com o mais alto nível de honestidade, integridade e justiça; 2) Legalidade – respeitar os direitos individuais e obedecer às leis; 3) Proficiência – manter e melhorar as competências profissionais;

4) Lealdade à profissão – apoiar a profissão e não abusar da profissão para proveito próprio; 5) Confidencialidade – respeitar a confidencialidade e a informação privilegiada.

De acordo com Ekuma e Akobo (2015, cit in Braga et al,2017) os dilemas éticos que podem ser enfrentados pelos profissionais de recursos humanos são, nomeadamente: 1) distorção de informação e conluio – o profissional percebe que precisa de incluir ou excluir pessoas de um processo, decisão ou negociação para seu benefício ou para benefício da organização; 2) má utilização de dados – o profissional sente-se pressionado a revelar informações fornecidas pelas pessoas de forma confidencial, ou, sente-se pressionado a alterar, apagar ou não relatar certo tipo de informações; 3) manipulação e coerção – o profissional sente-se obrigado a implementar práticas e políticas de recursos humanos que impõe a alteração dos valores e necessidades pessoais dos colaboradores; 4) conflito de valores e objetivos – o profissional vê-se diante de conflitos de valores, necessidades e objetivos dos vários *stakeholders* da organização; 5) falta de capacidade técnica – o profissional encontra-se em situações em que a sua qualificação não é suficiente mas tem mesmo assim de as conseguir resolver.

De acordo com McAfee e Anderson (1995) existem três abordagens teóricas sobre a tomada de decisão ética. A abordagem Utilitarista, segundo esta teoria, o resultado da decisão deve resultar no maior bem para o maior número de pessoas. A abordagem dos Direitos Morais que considera que as decisões devem estar em consistência com os direitos e privilégios fundamentais estabelecidos em documentos como a Declaração Universal de Direitos Humanos das Nações Unidas. A abordagem da Justiça que defende que as decisões devem ser equitativas e devem ser o princípio da justiça distributiva e da equidade. De acordo com os autores, do ponto de vista ético, a decisão ideal é aquela que é apoiada pelos padrões éticos das três abordagens.

Outra abordagem teórica, é a Teoria dos *Stakeholders*. De acordo com esta teoria, a capacidade de a organização criar valor, seja a nível económico ou social, depende das relações e da interação que os vários *stakeholders* estabelecem entre si. São exemplos de *stakeholders* os clientes, fornecedores, sócios, colaboradores, assim como a comunidade em geral. De acordo com esta teoria, qualquer organização deve ter objetivos que vão além do lucro, sendo função dos gestores conseguir criar um equilíbrio quando existe conflitos de interesse entre algumas das partes (Parmar et al, 2010).

## *2.2. Remuneração e Benefícios: Conceitos*

Para Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) os sistemas de recompensa são centrais para a função de recursos humanos, e têm como objetivo atrair os melhores profissionais, motivá-los e reter os que melhor se enquadrarem na organização.

Para Malabaso (2017) o sistema de recompensas pode ser um instrumento útil para contribuir para a eficácia da organização e para haver um impacto positivo no comportamento e na produtividade dos trabalhadores. Porém, de acordo com o autor, para atrair, reter e ser rentável, a organização precisa de sistemas de recompensa inovadores que satisfaçam os trabalhadores. Por outro lado, Netswera et al (2005, cit in Malabaso,2017) afirmam que condições de trabalho desfavoráveis e pacotes de remuneração pouco atraentes levam a que a maior parte das organizações percam os melhores trabalhadores.

De acordo com Karia e Omari (2015) a remuneração e os benefícios são extremamente importantes para os trabalhadores e para o desempenho da organização. Bernadin (2007, cit in Karia e Omari,2015) aponta que a remuneração e os benefícios são todas as formas de retorno, que os funcionários recebem como parte da relação de trabalho. Já para Snell e Bohlander (2007, cit in Karia e Omari,2015) a remuneração e benefícios inclui todas as formas de pagamento e recompensas, que o colaborador recebe, pelo seu desempenho no trabalho.

Para Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) existem 2 tipos de recompensas: 1) as recompensas extrínsecas, que Schultz (2006, cit in Franco-Santos e Gomez-Mejia,2015) define como sendo um retorno, que pode ser monetário ou não, que o trabalhador recebe, em troca do seu trabalho; 2) recompensas intrínsecas, que os autores definem como sendo uma recompensa que o trabalhador recebe e que provoca nele uma sensação prazerosa.

De acordo com Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) temos como exemplos de recompensas extrínsecas: 1) a remuneração (que é formada pela componente fixa + componente variável); 2) os benefícios; 3) as condições e o ambiente de trabalho; 4) o reconhecimento. Já como exemplos de recompensas intrínsecas, temos: 1) o trabalho ter significado para o indivíduo; 2) o poder de escolha e de autonomia; 3) a possibilidade de melhorar as suas competências e capacidades para realizar tarefas com maior importância;

4) o sentimento de pertença a um grupo. É ainda de destacar que segundo os autores, quando ambos os tipos de recompensas são utilizados com equilíbrio, influenciam de forma positiva as atitudes, comportamentos, desempenho e bem-estar dos trabalhadores, o que irá afetar a sustentabilidade da organização.

Para o desenrolar do trabalho, iremos apenas focar-nos nas recompensas extrínsecas, nomeadamente na remuneração e nos benefícios.

### *2.2.1. Remuneração*

Para Malabaso (2017) a remuneração é uma compensação dada pelo empregador para o trabalhador pelos serviços prestados (tempo, esforço e competências). Swanepoel et al (2014 cit in Malabaso, 2017) afirmam que a remuneração é uma recompensa extrínseca, que pode assumir o carácter financeiro ou não, e que é fornecida pelo empregador, pelo tempo, esforço e competências que o trabalhador disponibilizou com vista ao alcance dos objetivos organizacionais.

A remuneração, de acordo com Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) refere-se ao retorno financeiro, que pode ser feito em dinheiro ou ações, que os colaboradores recebem dos empregadores como parte da sua relação contratual. A remuneração pode ser composta por uma parte fixa e uma parte variável.

A remuneração fixa, de acordo com Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015), é também conhecida como remuneração base ou salário, e diz respeito à recompensa pecuniária que o trabalhador recebe do empregador, em troca do trabalho realizado. Esta reflete o valor do trabalho, e tem como principais objetivos atrair indivíduos talentosos, retê-los e aumentar o seu compromisso de longo prazo para com a organização. Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) referem ainda que a remuneração fixa pode ser ajustada de acordo com o custo de vida ou com alterações no mercado de trabalho. De acordo com os autores, no passado era comum haver aumento da remuneração fixa por mérito, ou seja, devido ao desempenho, nomeadamente pelo colaborador alcançar certos objetivos. Atualmente, o aumento da remuneração base costuma estar associado a demonstração de competências específicas ou à realização de competências de nível superior, num quadro de competências, e o desempenho passou a estar associado à remuneração variável.

A remuneração variável diz respeito a um pagamento em dinheiro ou *stock options*, que depende do desempenho do indivíduo, do grupo ou da organização, ou seja, se os objetivos que foram definidos não forem alcançados o trabalhador não recebe essa componente. O principal objetivo da remuneração variável é então, de acordo com Franco-Santos e Gomez- Mejia (2015) motivar os trabalhadores para que estes alcancem os seus objetivos. De acordo com os autores a remuneração variável pode ser feita através de incentivos (de curto prazo – percentagens da remuneração fixa; ou de longo prazo – pode ser pago em dinheiro ou *stock options*) ou bônus.

Para Malabaso (2017) a gestão da remuneração é uma das principais funções dos profissionais de recursos humanos, e é importante para os empregadores e trabalhadores, no que se refere a atrair, reter e motivar os trabalhadores.

De acordo com Qasim et al (2012, cit in Malabaso,2017) as recompensas monetárias têm um efeito poderoso na determinação da satisfação no trabalho. Ibojo e Asabi (2014, cit in Karia e Omari,2015) afirmaram que a remuneração e a produtividade dos colaboradores estão relacionadas de forma positiva. Para Malabaso (2017) os custos de vida cada vez mais elevados obrigam os trabalhadores a procurar rendimentos mais elevados, para que estes possam garantir o seu futuro. Por outro lado, se o trabalhador acreditar que não é bem compensado, um estado de insatisfação emocional irá ser desenvolvido, e ao longo do tempo leva a que o trabalhador fique descontente e insatisfeito com a organização. Greenberg e Barão (2008, cit in Malabaso,2017) concluem a afirmar que a perceção de um salário baixo, leva à insatisfação dos trabalhadores, o que irá ter influência na rotatividade da empresa. Já para Karia e Omari (2015) a remuneração não tem uma influência direta no desempenho do colaborador, mas pode aumentar a sua motivação e fortalecer o seu compromisso com a organização.

Para Al-Hinai e Bajrachary (2014, cit in Malabaso,2017) a remuneração ajuda os indivíduos a satisfazer as necessidades básicas através do pagamento do salário, tal como é explicado na lei de Maslow. A remuneração é ainda considerada, de acordo com a teoria de Herzberg um dos fatores de higiene, ou seja, um fator que se ausente leva à insatisfação do trabalhador.

### 2.2.2. Benefícios

Os benefícios, são definidos por Silva (2008) como sendo uma componente da retribuição que tem como objetivo manter os trabalhadores satisfeitos com a organização, indo ao encontro das suas necessidades.

Para Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) os benefícios têm como objetivo principal ajudar a reter os trabalhadores na organização a longo prazo, proporcionando um certo nível de segurança. De acordo com os autores, o montante de benefícios depende do nível hierárquico, mas é comum, no presente, todos os colaboradores receberem programas de benefícios. Para Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) os benefícios podem ser enquadrados em 4 categorias:

- 1) Proteção de renda – como planos de aposentadoria, seguros de vida ou planos médicos;
- 2) Tempo livre pago – este tipo de programas recompensa os colaboradores com tempo e não com dinheiro, a organização cria um banco de horas, em que o colaborador pode usar como quiser;
- 3) Bem-estar – este tipo de programas promove a saúde física, mental e social dos seus trabalhadores. Alguns exemplos deste tipo de benefícios são a existência de comida saudável nas cantinas, apoio a ginásios, apoio para deixar de fumar, acesso a serviços de aconselhamento, massagens ou fisioterapia. O objetivo deste tipo de benefícios é ajudar a criar um ambiente saudável, que irá ter benefícios no desempenho dos indivíduos;
- 4) Equilíbrio trabalho-família – este tipo de programas tem como objetivo ajudar o trabalhador a conciliar melhor o tempo e compromissos no trabalho com as suas responsabilidades com a família e restante comunidade. Este tipo de programa pode ser feito através de:
  - Flexibilidade no local de trabalho – permitem que o trabalhador tenha mais controlo sobre onde, quando e como o seu trabalho é feito. São exemplos o teletrabalho, o emprego a tempo parcial e o horário de trabalho flexível;

- Licenças especiais – refere-se a um tempo que o trabalhador pede, longe do trabalho, para gastar com a família, amigos ou sozinho, como por exemplo através de uma licença sabática;
- Envolvimento comunitário – permite que o trabalhador passe parte do seu tempo de trabalho como voluntário ou em causas comunitárias;
- Cuidados a pessoas dependentes – são programas oferecidos aos colaboradores para ajudar a cuidar de idosos e crianças, por exemplo através de *vouchers* de cuidados infantis, acampamentos de verão, cuidados para adultos incapacitados e aconselhamento geriátrico.

Para World at Work (2015, cit in Malabaso, 2017) os benefícios são pacotes que o empregador desenha para complementar a remuneração em dinheiro que o trabalhador recebe e pode incluir programas de saúde, poupanças e programas de aposentadoria que proporcionam segurança para os trabalhadores e familiares.

Já para Bratton e Gold (2007, cit in Malabaso, 2017) os benefícios referem-se a uma parte do pacote de recompensas fornecido ao trabalhador, além da remuneração. Para estes autores, os benefícios podem incluir benefícios de aposentadoria, assistência médica, seguro de vida, seguro de invalidez, benefícios de moradia, auxílio para carro ou para telemóvel.

De acordo com Malabaso (2017) os benefícios são então um conjunto de práticas, políticas e programas desenvolvidos pela organização que visam apoiar os trabalhadores a ter sucesso, na vida profissional e familiar.

Hallock e Olson (2009, cit in Franco-Santos e Gomez-Mejia, 2015) afirmaram que já existem organizações que dão aos seus colaboradores a escolha completa do seu pacote retributivo total (remuneração base, remuneração variável e benefícios). Apesar deste tipo de flexibilidade ser raro, os autores acreditam que a tendência é que este fenómeno cresça no futuro.

### *2.3. Ética na Gestão das Remunerações e Benefícios*

McAfee e Anderson (1995) apresentaram o conceito de ética nas recompensas, como sendo as regras, princípios e normas que fornecem as diretrizes para o



comportamento considerado moralmente correto, assim como para a veracidade na gestão das recompensas dos trabalhadores. O autor afirma ainda que o conceito de ética vai para além do cumprimento do que está previsto na lei. No caso da gestão das recompensas, o autor afirma que muitos gestores fazem mais do que está previsto na lei, por justiça e por fazer sentido do ponto de vista económico.

A política remuneratória deve ser transparente e equitativa, “...atribuindo remunerações iguais a colaboradores que executam trabalho de valor igual, independentemente do seu sexo, nacionalidade, etnia, religião, orientação sexual, grau de deficiência ou idade” (GRACE, 2010, p. 81). De acordo com os mesmos autores, para evitar práticas antiéticas na gestão da remuneração e benefícios a organização deve praticar uma política remuneratória que tenha como base as competências, desempenho e características da função exercida pelo colaborador.

A discriminação salarial, é um dos grandes problemas éticos da área da gestão das recompensas e pode ocorrer em vários grupos, a GRACE (2010) definiu seis características que podem ser base para discriminação: o género – quando a discriminação ocorre de um tratamento diferente devido ao género; idade – é uma discriminação que tem tendência em afetar os mais jovens e os mais idosos; origem étnica – as pessoas que sofrem este tipo de discriminação estão normalmente ligadas a ambientes de pobreza devido ao tratamento desigual que sofreram no passado em todas as áreas da vida; orientação sexual – indivíduos cuja orientação sexual não vai ao encontro dos padrões estabelecidos pela sociedade; pessoas com deficiência – indivíduos com deficiência sofrem discriminação, pois são considerados menos produtivos, ou incapazes de desempenhar determinadas funções, resultando em custos mais elevados para a empresa; orientação religiosa – é um tipo de discriminação que tem vindo a aumentar e que se traduz num tratamento diferente a pessoas com religiões ou crenças específicas.

A GRACE (2010) indica ainda que além destes seis grandes tipos de discriminação, os trabalhadores podem sofrer discriminação por questões de saúde, pela sua aparência física, pela sua genética, por serem ex-reclusos ou ex-toxicodependentes e ainda pela sua origem socioeconómica.

Algumas das estratégias encontradas ao longo da literatura que visam garantir a ética na gestão das remunerações e benefícios são a divulgação da tabela salarial, a atribuição de benefícios, a avaliação de desempenho, o desenho do sistema de recompensas, o código de ética e a cultura organizacional.

### *2.3.1. Divulgação da Tabela Salarial*

A tabela salarial é vista por Alis et al (2014) como a definição de diferentes classes de funções com diversos níveis salariais. As organizações devem desenhar a tabela salarial de acordo com as suas características, de acordo com o mercado de trabalho e ainda com o grau de exigência de cada função. A tabela salarial deve permitir determinar um nível salarial específico para cada função, de acordo com determinados critérios.

Ao colocar ao dispor da organização as tabelas salariais o empregador consegue demonstrar não só que não está a praticar nenhum comportamento antiético, como consegue eliminar possíveis sentimentos de insatisfação por parte dos trabalhadores pois cria-se o sentimento de equidade interna. É importante realçar que este sentimento de insatisfação poderia levar a comportamentos que seriam negativos para a organização tais como fraco desempenho dos trabalhadores e elevadas taxas de absentismo (Alis et al., 2014).

Mostrando que existe equidade interna, a organização mostra que as compensações estão a ser definidas de forma justa de acordo com os diferentes cargos e funções. Assim, as mesmas funções recebem compensações semelhantes enquanto, funções diferentes dão origem a compensações diferentes (Cunha et al., 2010).

### *2.3.2. Atribuição de Benefícios*

A literatura, tal como já foi visto anteriormente, define benefícios como sendo uma componente da remuneração que pode assumir a forma de dinheiro ou espécie e que tem como objetivo responder a uma necessidade social dos trabalhadores (Silva, 2008).

Para Alis et al (2014) para a organização os benefícios têm como objetivo: aumentar a sua atração, diminuir taxas de rotatividade e absentismo, reduzir os níveis de stress, aumentar a sensação de bem-estar dos trabalhadores e aumentar a criatividade e

produtividade, isto é, os benefícios permitem que a organização construa uma imagem favorável junto da comunidade.

De acordo com Silva (2008) os benefícios podem ser de carácter social, cobrindo a totalidade da população, tais como o subsídio de alimentação, o complemento do subsídio de doença, o seguro de vida, plano de pensões e planos de benefícios flexíveis, ou serem específicos, e estarem direccionados apenas para alguns segmentos de acordo com a função ou nível hierárquico, tais como os planos de automóveis, despesas de representação, viagens e seguros de vida capitalizáveis.

No presente, de acordo com Franco-Santos e Gomez- Mejia (2015) cada vez mais as organizações recorrem aos planos flexíveis, ou seja, planos que respondem às necessidades e desejos individuais dos colaboradores. Este tipo de planos baseia-se no facto de que nem todos os trabalhadores apreciam os mesmos benefícios, e por tanto, a organização dá a cada trabalhador a opção de escolher os seus próprios benefícios.

Todavia, e tal como foi referido pelo GRACE (2010) a atribuição dos benefícios não deve ser feita nem de forma aleatória nem por simpatia.

### *2.3.3. Avaliação de Desempenho*

A avaliação de desempenho segundo Caetano e Vala (2007) nada mais é que um sistema formal que permite avaliar o desempenho dos trabalhadores, isto é, avaliar o trabalho desenvolvido por estes em contexto organizacional.

Como já vimos anteriormente e de acordo com Cunha et al (2010), uma das formas mais utilizadas para a definição da remuneração tem em conta as características e as exigências da função ou posto de trabalho em causa. Para Vaz (2008, cit in Fernandes, 2015), este tipo de retribuição, tem sido completado através da atribuição de benefícios e outros incentivos. É aí que entra a importância de haver uma boa avaliação de desempenho e de haver um relação clara entre esta e o sistema de recompensas da organização, já que estes incentivos, tais como aumentos salariais, devem ter como base a avaliação de desempenho e o alcance de determinados objetivos/resultados.

Alguns dos erros que podem surgir na avaliação de desempenho e consequentemente afetar de forma negativa a gestão da remuneração e benefícios são,

segundo Caetano (2008): o efeito de *halo* – quando o profissional que está a avaliar tem tendência para considerar todas as características do trabalhador como positivas – o efeito de severidade – quando pelo contrário o avaliador avalia todos os campos negativamente – e por último a tendência central – que é a tendência do avaliador avaliar todos os aspetos com uma nota média, para não prejudicar o trabalhador, nem se comprometer no futuro.

GRACE (2010) acrescenta ainda que a atribuição de recompensas e promoções não deve ser feita de forma aleatória, devendo ser baseada na avaliação do desempenho do colaborador e nos resultados obtidos pelo mesmo. Assim, de acordo com os mesmos autores, a avaliação de desempenho deve ser feita de forma regular, com o objetivo de assegurar a diversidade e a igualdade de oportunidades dentro da organização. Para isso, a avaliação de desempenho deve ter como base critérios objetivos, que não tenham em conta o género, estado civil, idade, etnia, orientação sexual e outros. O profissional responsável deve antes procurar resolver possíveis conflitos e evidenciar aptidões não aproveitadas, para melhorar o desempenho do colaborador (GRACE, 2010).

#### 2.3.4. *Desenho do Sistema de Recompensas*

Silva (2008) afirma que os sistemas de recompensa atualmente pretendem alinhar as recompensas, os objetivos estratégicos e o valor acrescentado que cada colaborador traz para a concretização desses objetivos. Assim, de acordo com Camara (2007, cit in Silva, 2008) dependendo da estratégia da organização podemos encontrar vários tipos de sistemas de recompensas. Quando a estratégia da organização é a inovação, o sistema de recompensas é baseado em competências ou no desempenho, já se a imitação for a estratégia da organização, o sistema de recompensas é baseado na função ou no desempenho, por último, o autor diz que organizações cuja estratégia é o controlo de custos, têm sistemas de recompensas baseados na função, e em raros casos no desempenho.

Independentemente do tipo de sistemas de recompensas escolhido pela organização, esta deve ter como base as competências, o desempenho e as características da função em causa, devendo ser transparente e justa para com todos os colaboradores (GRACE, 2010). Isto significa, segundo os mesmos autores, que as organizações devem

adotar políticas e práticas equitativas que visem um nível de remuneração semelhante, a colaboradores que desempenham tarefas semelhantes.

Para Lawler (1989 cit in Silva, 2008) grande parte das organizações estabelece o nível salarial de acordo com o cargo e não com o seu titular e as diferenças salariais são determinadas por fatores como: requisitos mínimos da função, complexidade das tarefas e características do ambiente de trabalho.

### 2.3.5. Código de Ética e Cultura Organizacional

De acordo Schwartz (2004) o código de ética é um documento formal, escrito, que consiste num conjunto de padrões morais, e que é usado para guiar o comportamento dos colaboradores e da organização. De acordo com Schwartz (2004) a definição de código de ética envolve três componentes. A primeiro componente são os padrões morais a serem aplicados, que também podem ser referidos como sistema de valores, ideias, princípios éticos, normas e crenças, e fornecem linhas de orientação para que os colaboradores consigam entender que comportamentos são considerados moralmente aceitáveis. A segunda componente diz respeito ao que e a quem os padrões são aplicados. É comum esta componente estar associada ao comportamento dos trabalhadores, mas pode também incluir o comportamento da organização. A terceira componente segundo o autor, baseia-se no facto do documento dever ser escrito, formal e explícito.

Uma definição mais recente, é apresentada por Babri et al (2019) que define o código de ética como um documento escrito e formal que tem como objetivo orientar o comportamento dos trabalhadores, da empresa e de outros *stakeholders*. Para Mercier (2003) o código de ética é um documento escrito que contem os princípios, ideais e valores da empresa, e que funciona como uma referência para a organização. Schwartz (2001) acrescenta que o código de ética pode ser visto como um documento escrito e formal com linhas orientadoras do comportamento a adotar.

De acordo com Mercier (2003) o processo de formalização do código de ética passa por duas fases, a fase da elaboração e a fase da difusão e o departamento de recursos humanos deve estar presente em ambas as fases. Na fase da elaboração o departamento de recursos humanos será responsável por abordar os direitos dos colaboradores, e definir os comportamentos que estes devem adotar, já na fase de difusão o departamento de

recursos humanos é responsável pela operacionalização do documento ético, sendo que este documento é depois disponibilizado a todos os colaboradores. Nesta fase é comum haver formações, seminários e constantes reuniões cujo objetivo é ajudar os colaboradores a compreender e aplicar o que está descrito no código ou em outro documento ético.

São vários os aspetos, segundo Schwartz (2004) que podem levar à eficácia ou não do código de ética: o tom negativo, a sua relevância, o apoio da gestão de topo, haver uma formação apropriada, a obrigatoriedade de comunicar violações, haver uma linha telefónica anónima, as normas e regras serem justas e aceitáveis, as violações serem publicitadas, e haver envolvimento dos colaboradores na elaboração do código são alguns dos exemplos.

Para Mercier (2003) a cultura organizacional transmite uma identidade aos colaboradores da organização e serve como um mecanismo de controlo que permite orientar e moldar as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Uma das componentes da cultura da organização é então o clima ético, e segundo Mercier (2003) faz parte do clima ético a percepção que os colaboradores têm dos procedimentos e práticas da organização relativas ao comportamento ético. Assim, uma organização que adote normas éticas, encoraja os colaboradores a terem comportamentos éticos. O clima ético é então extremamente importante pois irá ditar a forma como os colaboradores (profissionais de recursos humanos no caso) irão agir perante um determinado dilema ético. O autor acrescenta ainda que se o clima ético for forte, as normas que regem o que é considerado um comportamento ético são claras, não deixando espaço para dúvidas.

Schwartz (2004) afirma ainda que um dos fatores que influencia a eficácia do código de ética é o gestor atuar de acordo com o que está estabelecido no código. Assim, é importante também destacar a importância que tem para o clima ético da organização, o compromisso e o exemplo da gestão de topo.

### **3. Orientações Metodológicas**

Ao longo deste capítulo irá ser retomada a pergunta de partida assim como os objetivos da investigação. Posteriormente será apresentada a metodologia utilizada no

estudo empírico, assim como será descrito qual o procedimento utilizado para a recolha e tratamento dos dados. Numa terceira fase será feita a caracterização da amostra.

### *3.1. Pergunta de Partida e Objetivos*

A pergunta de partida que deu início a este trabalho de investigação foi “Quais os dilemas éticos que podem ser encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão das remunerações e benefícios?”.

Com esta pergunta pretendia-se identificar e analisar alguns dos dilemas que os profissionais de recursos humanos podem encontrar no seu quotidiano, nomeadamente na gestão das recompensas.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho foram sendo definidos alguns objetivos específicos de forma a conferir uma maior precisão à investigação. Sendo assim, os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar os principais dilemas encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão das remunerações e benefícios;
- Analisar as práticas utilizadas na gestão das remunerações e benefícios;
- Analisar a existência ou não de estratégias no sentido de promover boas práticas na gestão das remunerações e benefícios.

### *3.2. Metodologia*

Para responder à pergunta de partida, foi privilegiado o método qualitativo. Como Fortin (2009) sublinha algumas questões de investigação necessitam de descrições do que foi vivido, reportando à investigação qualitativa. Parse (1996, cit in Fortin, 2009) acrescenta ainda que a investigação qualitativa tem em conta os vários pontos de vista dos participantes sobre um determinado tema de forma a podermos analisá-lo, no seu meio envolvente.

A recolha dos dados foi feita através de entrevistas, uma vez que de acordo com Amado e Ferreira (2017) esta é considerada uma das melhores formas para se obter informações em diversos campos. De acordo com Amado e Ferreira (2017), a entrevista pode ser considerada um meio de recolha de informação entre duas pessoas, o informante

(o profissional do departamento de recursos humanos) e o entrevistador. Os mesmos autores acrescentam ainda que a entrevista pode ser vista como “*uma conversa intencional orientada por objetivos precisos*” (Amado e Ferreira, 2017:209).

O tipo de entrevista utilizada foi a entrevista semiestruturada. Neste tipo de entrevista, de acordo com Amado e Ferreira (2017) existe “*um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado.*” (Amado e Ferreira, 2017: 210). De acordo os mesmos autores este tipo de entrevista permite que o entrevistado fale sobre o tema, destacando o que considerar mais importante.

Foram realizadas oito entrevistas, a oito profissionais de recursos humanos, de oito empresas diferentes, sendo que cinco entrevistas foram realizadas presencialmente, entre os meses de junho e setembro, tendo uma duração média de 35 minutos, e as restantes três foram respondidas pelos entrevistados via *e-mail* pela incompatibilidade de agendar uma entrevista presencial.

Quanto à estrutura da entrevista, esta foi desenvolvida com base em blocos temáticos. O primeiro bloco temático, tal como indica Amado e Ferreira (2017) foi um bloco de apresentação, que serviu por um lado para explicar os objetivos da entrevista, o modo como a entrevista ia decorrer, garantir a confidencialidade das informações recolhidas assim como o anonimato dos participantes e por fim pedir autorização para a entrevista ser gravada. O segundo bloco temático teve como objetivo a caracterização da organização; no terceiro bloco foi feita a caracterização do entrevistado, nomeadamente a formação académica, o percurso profissional dentro da empresa e quais as funções desempenhadas pelo mesmo. Foi no quarto bloco temático que o entrevistado teve oportunidade de se debruçar sobre as questões da ética na gestão das remunerações e benefícios. Ao longo deste bloco foram abordados pontos como os critérios para o desenho do sistema de recompensas, a tabela salarial, a avaliação de desempenho, tipos de benefícios, dificuldades sentidas pelos profissionais nessa área e ainda foi pedido que recomendassem estratégias que visassem colmatar a discriminação salarial ainda existente em alguns grupos sociais. O quinto bloco incidiu sobre as estratégias éticas, e foi durante essa parte da entrevista que foram respondidas perguntas sobre ética, valores considerados



essenciais para um profissional de recursos humanos, código de ética e outros instrumentos/estratégias que são utilizadas para difundir, controlar e avaliar os comportamentos éticos dentro da organização. Por fim, o sexto bloco foi de finalização, serviu por um lado para dar a oportunidade ao entrevistado de acrescentar alguma informação que fosse considerada relevante e que não tivesse sido contemplada ao longo da entrevista e por outro lado para agradecer a sua disponibilidade (Ver anexo I).

Posteriormente passou-se para a análise das informações recolhidas, uma vez que segundo Fortin (2009) cabe ao investigador interpretar os dados obtidos, assim como descrever de forma detalhada o que foi relatado pelos participantes. As entrevistas presenciais foram gravadas e transcritas, uma vez que esse tipo de análise é considerado mais fidedigno (Amado et. al, 2017).

A técnica escolhida para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, pois segundo Amado et al (2017) esta técnica além de flexível é a que melhor se adapta à técnica de recolha de dados utilizada neste trabalho de investigação (entrevista semiestruturada). Bardin (1977) define análise de conteúdo como “*Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção destas mensagens.*” (Bardin, 1977, p. 42). Para auxiliar a análise de conteúdo, foi utilizado o MaxQDA18, uma vez que este tipo de *softwares* de apoio à técnica de análise de dados permite um maior rigor (Amado et. al, 2017) através da criação de categorias e subcategorias (Ver Anexo IV).

### 3.3. Caracterização da Amostra

A seleção dos candidatos foi realizada pela técnica de amostragem não probabilística, do tipo intencional, uma vez que era a que melhor se adaptava aos objetivos do presente trabalho. Seguindo Amado e Ferreira (2017) foi valorizado o facto de as pessoas terem informação privilegiada sobre as questões que iriam ser investigadas, pela sua experiência, pelo estatuto, e por estarem diretamente envolvidas com o objeto de estudo. Foram escolhidas oito empresas, que foram contactadas via e-mail, onde era explicado qual o objetivo da entrevista.

Das oito empresas entrevistadas, cinco prestam serviços na área de consultoria (E1, E3, E4, E5, E8), uma presta serviços na área de restauração (E7) e as duas restantes são prestadoras de serviços em outras áreas. Podemos verificar também que na maior parte das empresas, o departamento de recursos humanos encontra-se abaixo da direção geral no organograma da empresa, sendo que a empresa E7 realçou o facto do departamento de recursos humanos encontrar-se posicionado ao lado do departamento financeiro, e grande parte das tarefas serem desempenhadas em conjunto. É importante referir ainda que das 8 empresas, 3 são nacionais (E5, E6, E7), e as restantes são multinacionais. Quanto ao número de trabalhadores, a E4, E1 e E2 são as empresas que possuem maior número de colaboradores, contando com 60 000, 23 000 e 11 000 colaboradores espalhados por todo mundo respetivamente (Ver Anexo II).

A amostra é assim composta por oito representantes do departamento de recursos humanos, sendo sete do género feminino e apenas um do género masculino (E6), cuja caracterização detalhada é encontrada em anexo (Ver Anexo III).

Podemos perceber, quanto à formação dos entrevistados, que apesar de existirem várias áreas de formação base (gestão de recursos humanos, psicologia, sociologia, ciências da educação, gestão de empresas), quase todos os entrevistados têm formação na área de recursos humanos (através de licenciaturas, mestrados ou pós-graduações). Quanto ao tempo dentro da empresa, em média os trabalhadores encontram-se a trabalhar dentro da empresa entre 2 a 3 anos, sendo que o E2 se encontra há 8 anos e o E5 há apenas 3 meses. Quanto ao percurso dentro da organização percebemos que a maior parte dos entrevistados foi acumulando mais funções ao longo do tempo. Relativamente às funções mais desempenhadas, “recrutamento”, “seleção”, “gestão administrativa”, “processamento salarial”, “área das compensações e benefícios”, “avaliação de desempenho” e “formação” foram algumas das mais citadas.

#### **4. Análise de Resultados**

Ao longo deste capítulo irá ser feita uma análise dos resultados pelos grandes blocos temáticos, considerando alguns excertos temáticos, tendo em conta que mais excertos poderão ser encontrados no Anexo V.

## Gestão das Remunerações:

Começando pelo desenho do sistema de recompensas, percebemos que, tal como é indicado na literatura, o mais comum é ser feito através da função, ou seja, desenhando tabelas salariais que definam para cada uma das funções existentes, um intervalo salarial (E1, E2, E7, E8). “... *temos uma tabela salarial que tem definido para cada função uma banda salarial.*” (E1). “*Para cada função há uma banda salarial, ou seja, um intervalo mínimo e máximo, e os trabalhadores da mesma função recebem todos dentro do mesmo intervalo.*” (E8).

Um outro critério utilizado para o sistema de recompensas é referido pela E3 e E5, que utilizam como base o desempenho dos colaboradores, neste tipo de sistemas, as organizações afirmaram que os salários dos colaboradores podem sofrer alterações dependendo do desempenho dos colaboradores “...*têm uma remuneração fixa e depois uma compensação variável que depende do alcance dos objetivos ou não. Existe um conjunto de critérios que devem atingir para chegar a essa compensação variável*” (E5).

A E4 referiu que não conseguia responder essa pergunta uma vez que é uma informação que apenas o diretor de recursos humanos tem, e que o salário do colaborador pode variar bastante, uma vez que por serem uma empresa de *outsourcing*, dentro da mesma equipa pode haver colaboradores com campanhas diferentes, dependendo da empresa cliente.

A E5 referiu que dentro da organização, o departamento de recursos humanos e de *marketing* não possui nenhum tipo de critério para o desenho do sistema de recompensas. O E6 referiu que no momento da entrevista ainda não havia nenhum critério definido “*Estamos em fase de mudança, queremos passar a ter um sistema de recompensas com base na função, mas no presente isso ainda não existe, o salário pode variar bastante conforme a experiência, a formação, ou por exemplo, se formos buscar à concorrência*” (E6).

Ainda dentro do desenho do sistema de recompensas, a E2 referiu que para a organização existem acordos coletivos de trabalho que definem esse tipo de regras. Assim, quando a organização recruta alguém, está definido no acordo o intervalo de remuneração consoante a função que a pessoa for desempenhar. A E1 também referiu que os estudos

de mercado influenciam o desenho de recompensas da organização, e que a empresa faz constantemente este tipo de estudos para possuir um sistema de recompensas competitivo em relação à concorrência.

A antiguidade, um dos critérios apontados na literatura, não foi referida por nenhum dos entrevistados, porém o E1 referiu que apesar da antiguidade não afetar diretamente o salário do colaborador, é comum ver os trabalhadores, ao longo do tempo, terem aumentos salariais, uma vez que existe a possibilidade de estes progredirem na carreira.

Quanto à disponibilidade da tabela salarial, quatro das oito empresas referiram que a tabela salarial se encontra disponível para qualquer membro da organização consultar (E2, E4, E7, E8). A E7 acrescentou que esta divulgação “... é uma forma de garantir que os trabalhadores não sintam que há injustiças e comprova que todos os trabalhadores que desempenham a mesma função recebem o mesmo” (E7), indicando assim qual a grande vantagem de a tabela salarial da organização estar disponível para todos os colaboradores. As restantes (E1, E3, E5, E6), afirmaram que a tabela salarial apenas podia ser consultada pelos “responsáveis por essa área” (E1), “alguns elementos dos recursos humanos que trabalham nessa área” (E3), “somente os departamentos financeiros e de recursos humanos” (E6). Como motivo para as tabelas salariais serem confidenciais a E6 referiu que isso acontece “... por causa das diferenças que existem, de modo a evitar conflitos entre pessoas da mesma categoria profissional” (E6).

É importante realçar que a E4 salientou que, apesar das tabelas salariais estarem expostas, na sua opinião, na organização em causa isso não é benéfico uma vez que pelo tipo de serviços prestados “... temos aqui dentro várias empresas, várias campanhas que são distintas umas das outras. Aquilo que é praticado numa determinada campanha, numa determinada equipa, não quer dizer que seja igual na outra equipa. A progressão é diferente. As tabelas salariais também são diferentes.” (E4).

Relativamente aos maiores dilemas sentidos na gestão das remunerações, a motivação e a perceção de justiça/ equidade foram as mais referidas pelos entrevistados. Quanto à motivação, o E1 refere que “... quando vivemos períodos de crise é muito mais complicado manter os colaboradores motivados ou satisfeitos com o salário” (E1), sendo por tanto um desafio acompanhar as mudanças socioculturais. O E6 refere que a maior

dificuldade é conseguir manter os trabalhadores motivados e satisfeitos, tendo em conta os interesses dos sócios. Por fim, a E7 fala sobre a dificuldade de manter os trabalhadores motivados, tendo em conta o custo de vida, que ao ser mais caro, faz com o que os trabalhadores queiram receber também melhor para poder manter a qualidade de vida.

Relativamente à perceção da justiça, a E2 referiu que um dos grandes desafios para si é ter a certeza de que a organização está a ser justa e garantir a equidade entre todos os trabalhadores, isto é, garantir que todos os trabalhadores, que desempenhem funções idênticas com desempenhos idênticos são remunerados de maneira igual. A E8 referiu que *“muitas vezes por causa das conversas entre colegas, um acaba por sentir que existe injustiça, seja porque queria um salário base maior ou porque não concorda no resultado da avaliação de desempenho que foi feita”* (E8). Este mesmo problema foi referido pela E1 que afirmou ser *“comum ficarmos a pensar porque é que o outro recebeu um bónus maior se trabalhámos os dois o mesmo, ou se eu também atingi os resultados que me foram propostos”* (E1).

Por fim, ainda relacionado com a gestão das remunerações, foi pedido que os entrevistados sugerissem estratégias que visassem diminuir a discrepância salarial que ainda existe em alguns grupos sociais, sendo que as respostas mais comuns estavam relacionadas com definir salários com base na função e no mérito e ainda a igualdade de oportunidades, *“Se o sistema de recompensas for desenhado com base na função e no mérito, as discrepâncias salariais vão acabar. Para mim a principal estratégia passa por isso, um sistema de recompensas com base na função e no mérito do trabalhador.”* (E8). Como estratégia para avaliar o mérito, a avaliação de desempenho foi referida por alguns entrevistados. *“Haver avaliação de desempenho é também essencial, para percebermos a evolução do colaborador dentro da empresa, e para podermos premiar os trabalhadores com base no seu mérito, no seu desempenho e na sua dedicação.”* (E7). Relativamente à igualdade de oportunidades, esta foi referida pelas E2 e E8 *“...darmos oportunidades iguais e criarmos contextos iguais para qualquer pessoa independentemente do género e depender do seu background o seu sucesso.”* (E2). Foi ainda referida a importância da sociedade uma vez que, segundo a E2, muitas mulheres não ascendem a determinados cargos pela dinâmica social. A E8 referiu ainda que cada vez há mais empresas que se preocupam com esta temática, nomeadamente nas diferenças salariais entre géneros.

## Gestão dos Benefícios:

Relativamente à gestão dos benefícios, tal como referido na literatura, podemos verificar que a maior parte das organizações possui benefícios gerais, para todos os trabalhadores, e alguns benefícios específicos para determinados cargos.

Quanto aos planos de benefícios flexíveis, estes são adotados apenas por duas das oito empresas (E1, E2). “...nós temos um plano que consiste em ter uma bolsa com um determinado valor em que o colaborador pode utilizar esse valor de acordo com aquilo que for mais importante para si. Seguros de saúde, seguros de vida, planos de pensões.” (E1). A E2 chegou mesmo a referir que os benefícios são o ponto forte da empresa, uma vez que têm uma bolsa de benefícios, com um leque enorme “...em que as pessoas podem usar da bolsa de benefícios o que mais se ajusta à sua necessidade. Temos benefícios de saúde, questões relacionadas com tecnologia, (...) temos descontos em creches, apoio à formação e apoio para ir a campos de férias abrangidos pela empresa.” (E2). A vantagem deste tipo de planos consiste, tal como refere a literatura, em a organização conseguir ir ao encontro da necessidade específica de cada colaborador, “Assim cada um consegue ir ao encontro daquilo que mais precisa, e saem todos a ganhar. Imagina, os trabalhadores com filhos podem escolher cheques creche, enquanto os mais jovens preferem utilizar vales para o ginásio.” (E1).

Além deste plano de benefícios flexível, a E1 também possui benefícios específicos para algumas das funções “dependendo do tipo de funções existem outros benefícios como os carros.” (E1). O E7 referiu como exemplo de benefícios específicos o telemóvel e portátil que pode ser utilizado para uso pessoal, a possibilidade de ter horário flexível e a ainda o poder trabalhar a partir de casa.

Por fim, como benefícios gerais a E3 referiu exemplos de benefícios, alguns eventos que a organização organiza, o computador portátil, o telemóvel, e ainda o seguro de saúde, seguro de vida, o dia de aniversário, e 2 dias de férias extra se o colaborador no ano anterior não tiver tido nenhuma falta. A E3 referiu ainda que a gestão dos benefícios é uma área que este ano tem sido trabalhada pelo departamento de recursos humanos, de forma a tentar entender quais os benefícios que são mais apreciados pelos colaboradores.

A E4 refere que um dos benefícios que é muito pedido e que tem sido avaliado é o seguro de saúde, no entanto, até presente, os trabalhadores são premiados monetariamente.

Percebemos ainda que algumas empresas se preocupam em oferecer benefícios que visam facilitar a conciliação da vida profissional e pessoal do trabalhador. Como exemplos, temos a E8 que referiu que oferece o dia de aniversário do colaborador como um dia de férias, assim como a possibilidade de o trabalho ser feito remotamente. O E6 referiu ainda que além do dia de anos do trabalhador, a empresa também dá ao trabalhador meio dia no aniversário de cada um dos seus filhos.

Outro tipo de benefício que foi referido por algumas empresas foi a organização de eventos “... como almoços e festas como tudo pago, que visam fortalecer os laços entre os colaboradores, e tornar o ambiente de trabalho mais simpático.” (E7). “... o lugar de estacionamento, o café gratuito, brindes (...) serviços de esteticista, como massagens gratuitas e descontos no ginásio.” (E8) são outro tipo de benefícios gerais que são oferecidos pelas empresas.

Ao longo da entrevista, a E5 referiu que uma das grandes dificuldades que sente na gestão dos benefícios é conseguir ir ao encontro das necessidades de cada um dos colaboradores, e a E7 revelou que “...o maior desafio é conseguir acompanhar a tendência, já vemos grandes empresas com planos de benefícios flexíveis, onde os trabalhadores escolhem os benefícios que mais vão ao encontro do estilo de vida deles (...) é mais difícil motivar os colaboradores com benefícios gerais do que com benefícios específicos para cada um!” (E7).

#### Avaliação de desempenho:

Relativamente à avaliação de desempenho, um método referido na literatura como sendo uma estratégia que visa garantir a ética na gestão das recompensas, uma vez que consegue premiar os colaboradores pelos resultados obtidos pelo mesmo, percebemos que apesar da grande maioria realizar este processo, 2 empresas não o fazem (E6, E7). O E6 refere que este procedimento “... ainda está a ser implementado e os critérios ainda estão a ser discutidos junto da administração pela direção de recursos humanos.” (E6). Já a E7 refere que a avaliação de desempenho não é feita e que a falta desta “...afeta de forma

*negativa a gestão das remunerações e benefícios, uma vez que por exemplo, não há bónus salariais pelo desempenho, e conseqüentemente a motivação dos colaboradores também é afetada, até porque acabam por não existir perspectivas de evolução em termos salariais e não existe mesmo evolução de carreira”.* (E7).

Por outro lado, a E1 afirmou que na sua organização, são definidos objetivos trimestrais, e aos objetivos estão associados bónus salariais. Os valores que cada colaborador recebe dependem da chefia direta *“A decisão é da responsabilidade do líder pois o valor pode variar tendo em conta os resultados obtidos, mas também outros aspetos que a chefia considerar relevante.”* (E1). A E5 revela que na organização existem 4 momentos de avaliação de desempenho, e que os resultados obtidos se refletem no ano seguinte, uma vez que é feita uma revisão da remuneração do indivíduo face ao seu desempenho. O mesmo acontece no caso da organização da E4 em que os resultados obtidos refletem-se no salário do colaborador no ano seguinte. Por fim, a E8 refere que a avaliação de desempenho serve para motivar os colaboradores e aumentar o seu desempenho, e reflete-se numa parcela da remuneração que pode variar consoante os objetivos sejam ou não alcançados.

#### Ética:

Quando foi pedido aos entrevistados que definissem, por palavras próprias, o conceito de ética, obtivemos respostas muito semelhantes as encontradas ao longo da literatura. A E7 refere que para si, a ética é um conjunto de valores que regem a conduta humana, *“... significa muitas vezes, deixar de lado o que pessoalmente eu acho justo ou não, e agir de acordo com o que é esperado, ou seja, de acordo com o que é melhor para a organização e o colaborador.”* (E7). A E3 refere ainda que para si ética é agir pensando no bem da comunidade, e acrescenta que a ética nos recursos humanos é agir de forma a não prejudicar os colaboradores, tendo sempre como base o respeito.

Por fim, um último conceito de ética foi apresentado pelo E6 que se aproximou bastante do conceito de ética empresarial encontrado na literatura, *“... é um conjunto de processos, práticas e comportamentos (...) é fazer o que é considerado correto, bom, certo, justo (...) que permite que a comunidade olhe para nós como uma boa empresa para trabalhar, uma empresa que trata bem os trabalhadores, que estabelece boas*



*relações com fornecedores e clientes e que se preocupa com a comunidade à volta.” (E6). Relativamente aos valores apontados como mais importantes para um profissional de recursos humanos, destacam-se a honestidade, a responsabilidade, a transparência, a compreensão, a humildade, o sigilo profissional e ainda a preocupação com os trabalhadores. “De forma geral para qualquer trabalhador, acho que a honestidade, a transparência e a responsabilidade são os valores mais importantes. Para o profissional de recursos humanos acho que a humildade (...) é muito importante. Depois, porque resolvemos questões muitas vezes pessoais dos trabalhadores, o sigilo é muito importante também” (E1). “... a total confidencialidade sobre as nossas temáticas, uma sensibilidade à questão de ser um ser humano, (...) a integridade, honestidade e que se preocupem com o bem dos outros” (E2). A E4 acrescentou como valores importantes a imparcialidade e a ética uma vez que a área de recursos humanos é “... sensível em termos de informação.” (E4). Para a E5 é ainda importante que um profissional de recursos humanos tenha competências como “... a comunicação, espírito de equipa, ser um líder no sentido de dar o exemplo, ser responsável e com grande compromisso.” (E5).*

#### Estratégias éticas utilizadas pela empresa:

Relativamente à existência de um código de ética dentro das organizações, apenas dois dos oito entrevistados referiram que este documento não era utilizado pela organização (E6 e E7).

Tal como era de esperar tendo em conta a literatura ambos os entrevistados consideraram que a falta deste documento era uma desvantagem da organização. Segundo o E6 o código de ética “*Faz muita falta para determinar algumas práticas ou comportamentos que devem ser adotados na organização.*” (E6). A E7 é mais completa e refere que o código de ética seria uma mais valia por guiar os comportamentos a adotar, nomeadamente para evitar desigualdades salariais entre colaboradores que desempenham as mesmas funções.

As restantes seis empresas possuem código de ética, sendo que a maioria referiu que este documento é apresentado ao colaborador logo no momento de acolhimento. Para a E2 o “*o código de ética define um conjunto de princípios que são fundamentais para a empresa e estabelece um conjunto de compromissos da empresa e dos colaboradores*” (E2) e exatamente por isso, mesmo estando a passar por um momento de

atualização, os princípios continuarão a ser os mesmos pois são os princípios defendidos pela empresa tais como “... o cumprimento da legislação e a integridade (...) respeitar os direitos humanos e laborais, transparência e responsabilidade social.” (E2).

Relativamente a quem esteve na base da criação do código de ética, excetuando a E8, todos os códigos foram criados pelo departamento de recursos humanos. No caso da E8, esta refere que o código de ética foi desenvolvido pela advogada da empresa. É importante ainda destacar que das empresas multinacionais, duas (E1 e E3) referiram que o código varia de acordo com o país “o código varia, existe vamos dizer a base, que foi feita por uma entidade internacional, mas depois nós adaptámos o código à nossa realidade” (E1). Pelo contrário a E2 referiu que o código de ética “... é geral e aplica-se em todos os grupos e países.” (E2) sendo que para a realização deste “...foram criados grupos de trabalho, fez-se um trabalho a fundo junto das várias áreas (...) com os outros países para que o documento fosse transversal.” (E2).

É interessante destacar que a E2 referiu que o código de ética surgiu “...devido à necessidade de criar um repositório onde estivessem os princípios que a empresa defendia e os compromissos que queria assumir perante todas as suas partes interessadas...” (E2) mostrando assim quais os objetivos do código de ética da empresa. Relativamente à mais valia do código de ética, todas os entrevistados referiram que este ajuda muito no dia-a-dia. Para a E1 o código de ética dá indicações de como os profissionais devem agir perante uma determinada situação. Para a E5 o código toca em assuntos importantes tal como os direitos dos trabalhadores, a não discriminação, a dignidade e ainda a proteção de dados dos colaboradores. Dentro da mesma linha de pensamento a E8 referiu que o código “... define de forma geral o que é considerado correto, e permite que todos os colaboradores saibam como devem agir perante determinada situação, ou como deve resolver determinado problema! O código funciona como um guia para conseguirmos todos, juntos, ir ao encontro dos objetivos da organização, respeitando os valores e a cultura da empresa.” (E8).

Por último, relativamente a outras estratégias utilizadas pela organização para a difusão, avaliação e controlo de comportamentos éticos, a E2 começa por referir que o código de ética “...é um código orientador, que recomenda e onde fica expresso o papel dos trabalhadores da empresa.” (E2).

Todas as empresas afirmaram não ter ferramentas para avaliar comportamentos. No entanto a formação foi a estratégia mais indicada como ferramenta para difundir

comportamentos éticos “*Para difundir é essencialmente a formação (...) o código de ética é apresentado no momento de acolhimento e integração do novo colaborador, e constantemente são dadas formações relacionadas com isso.*” (E1). “*É dada uma pequena formação por parte dos recursos humanos, e entre eles está o código de conduta e ética da empresa (...). Depois normalmente há sessões de refresh (...) semestralmente para lembrar tudo aquilo que nós devemos fazer, tudo aquilo que nós fazemos.*” (E4). A E2 também refere que para difundir comportamentos éticos utiliza instrumentos relacionados com a formação. “*... fazemos sempre formação em ética quando admitimos um colaborador, o que faz parte do processo logo após o recrutamento e que faz parte do processo de acolhimento e integração, para perceberem exatamente quais os princípios e compromissos da empresa, sendo a primeira ligação da pessoa com a empresa, desafiando-a também para perceber qual a perspectiva da empresa face à ética*” (E2).

Já para controlo de comportamentos éticos, a estratégia mais referida pelas empresas foi a existência de linhas anónimas. “*Temos uma linha onde podem ser denunciadas situações ou casos que foram contra o código e que são depois analisadas*” (E1). A E2 refere que a organização possui, para controlar comportamentos éticos um processo de gestão de reclamações “*...que permite que qualquer pessoa, seja cliente, fornecedor ou trabalhador, possa recorrer de for alvo de um comportamento menos ético ou se observar um comportamento menos ético no seu meio...*” (E2). As vantagens são que “*... este mecanismo permite que as pessoas coloquem uma reclamação ao provedor de ética a expor o que se passou e pedindo ajuda no sentido de repor uma atuação correta.*” (E2).

A E5 referiu ainda que a única forma de denunciar problemas éticos e tratar este tipo de situações é recorrendo ao departamento de recursos humanos, através de um email específico.

A E1 referiu também que na sua empresa existe uma entidade internacional responsável por analisar todo o tipo de questões que possam suscitar dúvidas a nível de ética, “*...existe uma entidade responsável por analisar esse tipo de questões e se aqui em Portugal houver 2 trabalhadores a desempenhar a mesma função e a mulher receber menos, nós recebemos uma telefonema ou um email a pedir para explicarmos o porquê disso acontecer.*” (E1)

## 5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

Este trabalho final de mestrado foi desenvolvido com vista a identificar e analisar alguns dos dilemas que os profissionais de recursos humanos podem encontrar no seu quotidiano nomeadamente na gestão das remunerações e benefícios. Os objetivos estabelecidos durante a investigação foram: 1) Identificar quais são os principais dilemas encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão das remunerações e benefícios; 2) Analisar as práticas utilizadas na gestão das remunerações e benefícios; 3) Analisar a existência ou não de estratégias no sentido de promover boas práticas na gestão das remunerações e benefícios.

Quanto ao primeiro objetivo, “Identificar quais são os principais dilemas encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão das remunerações e benefícios”, podemos concluir que a motivação e a perceção de justiça foram os maiores dilemas apontados pelos entrevistados. É importante destacar que, de acordo com a literatura uma gestão de recursos humanos ética é feita através de princípios de justiça e equidade (Miller, 1996 cit in Greenwood e Freeman, 2011). A questão de justiça foi também apontada como um dilema no processo de avaliação de desempenho, já que de acordo com os entrevistados, e tal como foi indicado na literatura, este processo muitas vezes não é percecionado como justo pelos trabalhadores.

Em relação ao segundo objetivo “Analisar as práticas utilizadas na gestão das remunerações e benefícios” conseguimos distinguir, tendo como base a literatura, a existência de boas e más práticas nas organizações entrevistadas. Relativamente ao desenho do sistema de recompensas, tendo como base a literatura, era de se esperar que as organizações definissem o seu sistema de recompensas tendo como base algum critério específico. A maior parte dos entrevistados, indicaram que o desenho do sistema de recompensas das suas organizações era feito com base na função ou no desempenho. No entanto dois dos oito entrevistados afirmaram que o sistema de recompensas não era feito com base em nenhum critério específico. É ainda importante destacar que os estudos de mercado foram apontados por um dos entrevistados, como sendo um fator importante para que a organização possa ser competitiva a nível de remunerações e benefícios em relação à concorrência.

Também conseguimos perceber que, ao contrário do que é indicado na literatura como uma boa prática, metade das empresas não coloca a tabela salarial ao dispor de toda a organização, sendo que nesses casos o mais comum é apenas o departamento financeiro e de recursos humanos terem acesso a esse tipo de informações.

Quando foi perguntado aos entrevistados qual seria a melhor estratégia para garantir a diminuição das diferenças salariais as três respostas mais frequentes foram a definição dos salários com base nas funções, realizar-se avaliação de desempenho para que as pessoas sejam premiadas pelo seu mérito e ainda haver igualdade de oportunidades para todos os grupos sociais. Relativamente à discriminação salarial, apesar de a literatura definir que esse tipo de discriminação pode ocorrer em vários grupos sociais com base em algumas características, tais como o género, a idade, a orientação sexual, a orientação religiosa, a aparência física, questões de saúde ou ainda origem socioeconómica, todos os entrevistados referiram nesta pergunta a diferença salarial existente entre os géneros.

Por último, relativamente à gestão dos benefícios, podemos perceber que, tal como é indicado na literatura, houve dois entrevistados que disseram que na sua organização havia planos de benefícios flexíveis, ou seja, planos que de acordo com Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015), respondem às necessidades e desejos de cada um dos colaboradores. Tal como é indicado por estes autores, os entrevistados consideram que este tipo de benefício é uma vantagem para a organização uma vez que nem todos os colaboradores têm as mesmas necessidades. Todas as restantes empresas possuem benefícios gerais, ou seja, benefícios que são dados a todos os colaboradores sem qualquer adequação individualizada. Como exemplo de benefícios gerais foram indicados os seguros de saúde, seguro de vida, a criação de eventos que visam fortalecer os laços entre os colaboradores, o serviço de massagens, descontos no ginásio e ainda políticas que visam uma melhor conciliação entre a vida profissional e familiar, como a possibilidade de trabalhar de casa, assim como dias de férias extra. Estes benefícios são apontados na literatura como benefícios de carácter social, uma vez que são dados a todos os colaboradores.

Por outro lado, a literatura analisa os benefícios específicos, isto é, benefícios que são dados apenas a alguns colaboradores de acordo com a função ou nível hierárquico. Apenas dois dos oito entrevistados, referiram que a organização concede benefícios

específicos a alguns colaboradores, tais como carros, telemóveis e portáteis para uso pessoal, e a possibilidade de poder trabalhar remotamente.

Por último, em relação ao terceiro objetivo “Analisar a existência ou não de estratégias no sentido de promover boas práticas na gestão das remunerações e benefícios” podemos perceber que, tal como indicado na literatura como uma boa prática, a maior parte dos entrevistados (seis dos oito) revelou que a organização possui código de ética, sendo que os dois entrevistados das empresas que não possuem explicitaram a falta que este documento faz para a organização, nomeadamente para guiar certo tipos de comportamentos.

Além do código de ética, foi pedido aos entrevistados que revelassem que outras estratégias eram utilizadas para promover boas práticas na organização. Concluiu-se que para difundir comportamentos éticos, grande parte das organizações utiliza a formação, e a apresentação do código de ética no momento de acolhimento e integração do novo colaborador, para que este tenha contacto com o documento e conheça os valores da organização logo no momento da sua entrada. Por outro lado, nenhuma das organizações afirmou ter estratégias que visassem avaliar comportamentos. Por último, três dos oito entrevistados, referiram que a organização possui mecanismos de denúncia anónimos, que visam controlar possíveis comportamentos antiéticos dentro da organização.

Por fim, respondendo à questão que deu origem a este trabalho final de mestrado, conclui-se que os profissionais de gestão de recursos humanos encontram dois grandes dilemas na gestão das remunerações e benefícios no seu quotidiano. O primeiro dilema é conseguir criar uma política de remuneração e benefícios que por um lado motive os trabalhadores, mas também tenha em conta os interesses dos restantes *stakeholders*. De acordo com a Teoria dos *Stakeholders*, o papel do profissional de recursos humanos será conseguir criar um equilíbrio entre os interesses divergentes das várias partes interessadas de forma a conseguir gerar valor para a organização. Por outro lado, o segundo dilema enfrentado pelos profissionais nesta área é conseguir manter a perceção de justiça e de equidade entre todos os colaboradores, sendo, de acordo com a literatura, a justiça uma das principais características de uma gestão de recursos humanos ética.

Como limitações ao desenvolvimento deste trabalho final de mestrado temos, em primeiro lugar a dificuldade que existiu para encontrar estudos relacionados com o tema, uma vez que apesar de já haver alguns estudos que falem sobre a ética na gestão dos recursos humanos, ainda são poucos os que se focam na gestão das remunerações e benefícios.

Também podemos apontar como dificuldade a falta de respostas por parte de algumas empresas que foram contactadas, e o difícil agendamento de entrevistas presenciais, sendo que três dos entrevistados responderam a entrevista por email. A falta de resposta, e a dificuldade de agendamento de entrevistas levou algum tempo e atrasou o desenvolvimento do presente trabalho. Por fim, por ser um tema sensível, a terceira limitação deste estudo foi a falta de respostas a algumas perguntas.

Quanto à sugestão de investigação futura, sugere-se por um lado tornar a amostra mais representativa, tentando obter um maior número de respostas. Por outro lado, sugere-se que no futuro a metodologia a adotar seja quantitativa, isto é, que se recorra a inquéritos, permitindo assim obter um retrato mais efetivo das práticas de remuneração e benefícios das empresas.

## **6. Bibliografia**

Amado, J. & Ferreira, S. (2017). A Entrevista na Investigação em Educação. In: Amado, J., (Eds.) Manual de Investigação Qualitativa em Educação, 3ªEd. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 209 -234

Amado, J., Costa, A. P. & Crussoé, N. (2017). A Técnica da Análise de Conteúdo. In: Amado, J., (Eds.) Manual de Investigação Qualitativa em Educação, 3ªEd. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 303 - 351

Alis, D., Besseyre Des Horts, C.H., Chevalier, F., Fabi, B. E Peretti, J.M. (2014). Gestão Dos Recursos Humanos - Uma Abordagem Internacional. Lisboa: Edições Piaget.

Babri, M., Davidson, B., Helin, S. (2019). An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005 – 2016. Journal of Business Ethics [Em linha] Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-019-04192x.pdf> [Acesso em 2019/10/10]

Bardin L. (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Braga, B. M., Kubo, E.K.M, Oliva, E. (2017). Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação. RAC, Rio de Janeiro 21 (6), 832 - 850

Brief, A. P.; Dukerich, J.M.; Doran, L. I. (2006). Resolving Ethical Dilemmas in Management: Experimental Investigation of Values, Accountability, and Choice. Journal of Applied Social Psychology, 21(5), 380-396.

Caetano, A. (2008). Avaliação De Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). Gestão De Recursos Humanos: Contextos, Processos E Técnicas. 3ªEd. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Campos E Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. E Gomes, J. (2010), Manual De Gestão De Pessoas E Do Capital Humano, 2ª Ed. Lisboa Edições Sílabo.

Fernandes, M. F. R.M (2015). Caracterização do Sistema de Compensação: Um Estudo Em Seis Empresas. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Figar, N. E Dordevic, B. (2016). Managing An Ethical Dilemma. Economic Themes, 54 (3), 345 - 362.

Franco-Santos, M., Gomez-Mejia, L. R., (2015). Rewards Systems. Wiley Encyclopedia of Managemnt, 3. 1 – 12.

Fortin, M.F. (2009). Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação. Loures: Lusodidacta

Gramberg, B. E Menzies, J. (2006). Ethical Decision Making Of Hr Managers: Juxtaposing Ethical Egoism, The Interests Of The Firm And Employees. In Working Paper Series School Of Management, No. 1.

Greenwood, M., Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The Contribution of Stakeholder Theory. Business & Professional Ethics Journal, 30, 269 – 292.

(GRACE) Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (2010). As Organizações, a Diversidade e a Inclusão [Em linha]. Disponível em: [https://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/As-organiza%C3%A7%C3%B5es,-adiversidade-e-a-inclus%C3%A3o\\_1494.pdf](https://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/As-organiza%C3%A7%C3%B5es,-adiversidade-e-a-inclus%C3%A3o_1494.pdf) [Acesso em: 2019/06/05].

Malabaso, C. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. Research Journal of Business Management 11, 80 – 90



McAfee, R. B. Anderson, C. J. (1995). Compensation Dilemmas: An Exercise in Ethical Decision Making. *Developments In Business Simulation & Experiential Exercises* 22, 156 – 159.

Mercier, S. (2003). *A Ética nas empresas*. Porto: Edições Afrontamento.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Colle S., Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory: The State of The Art in The Academy of Management *Annals* 3(1), 403-445.

Kaptein, M. (2017). The Battle for Business Ethics: A Struggle Theory. *Journal of Business Ethics* (2017) 144. 343 – 361.

Karia, A. O., Omari, S.. ( 2015). Importance of Compensation and Benefits on Performance of Public Water Utilities in Tanzania. *African Journal of Business Management* 1, 1 – 6.

Schwartz, M.S. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics* 32, 247-262.

Schwartz, M.S. (2004). Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code users. *Journal of Business Ethics* 55, 323-343

Silva, M. (2008). *As Práticas De Recompensas: Consequências Na Perceção De Justiça E Na Satisfação Dos Trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior De Ciências Do Trabalho E Da Empresa.

Vipin, K., Sharma, V. (2011) *Ethics and Social Responsibility*. [Em linha] Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/283792804\\_Ethics\\_and\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/283792804_Ethics_and_Social_Responsibility) [Acesso em: 2019/09/18]

Wiley, C. (2000). Ethical Standards For Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis Of Five Major Codes. In *Journal Of Business Ethics*, 25: 93-114.

## Anexos

### Anexo I - Guião de Entrevista

Bloco Temático	Questões
A – Legitimação da entrevista	
B – Caracterização da empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a posição do departamento de recursos humanos no organograma da empresa?</li> <li>2. Que tipos de serviços presta a organização?</li> </ol>
C – Caracterização do entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Qual a sua formação académica?</li> <li>4. Há quanto tempo trabalha na empresa?</li> <li>5. Qual o seu percurso profissional dentro da empresa?</li> <li>6. Quais as suas funções nesta empresa?</li> </ol>
D – Ética na gestão das remunerações e benefícios	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Quais os critérios utilizados no desenho do sistema de recompensas?</li> <li>8. A organização coloca ao dispor de todos os colaboradores a tabela salarial?</li> <li>9. No caso de a empresa fazer avaliação de desempenho, existe alguma influência desta na gestão das remunerações e benefícios?</li> <li>10. No caso da empresa não fazer avaliação de desempenho, sente que a falta desta prática, influência de alguma forma a gestão das remunerações e benefícios?</li> <li>11. É possível dar exemplos de benefícios que a organização oferece, e dizer se estes vão ao encontro das necessidades de cada colaborador?</li> <li>12. Quais as principais dificuldades e desafios sentidos durante a gestão das remunerações e benefícios?</li> <li>13. Que estratégias recomendaria para diminuir a discriminação salarial ainda existente em alguns grupos sociais?</li> </ol>
E – Estratégias éticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. O que é para si ética?</li> <li>15. Quais os valores que considera essenciais para um profissional de recursos humanos?</li> <li>16. A empresa possui código de ética?</li> <li>17. Quem esteve na base da realização do código de ética?</li> </ol>

	<p>18. Considera o código de ética uma mais valia para a empresa no âmbito da gestão das remunerações e benefícios?</p> <p>19. Quais os instrumentos e estratégias utilizadas para difundir, controlar e avaliar os comportamentos éticos dentro da organização?</p>
F – Finalização da entrevista	20. Deseja acrescentar algum aspeto que não tenha sido contemplado ao longo da entrevista?

### Anexo II - Caracterização das empresas

<b>Empresa</b>	<b>Serviços</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Número de trabalhadores</b>
E1	Consultoria	Multinacional	23.000
E2	Outros	Multinacional	11.000
E3	Consultoria	Multinacional	7.000
E4	Consultoria	Multinacional	60.000
E5	Consultoria	Portuguesa	150
E6	Outros	Portuguesa	200
E7	Restauração	Portuguesa	1.000
E8	Consultoria	Multinacional	1.300

### Anexo III - Caracterização da Amostra

	<b>Género</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Funções desempenhadas</b>
E1	F	Licenciatura em Psicologia + Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos	2 anos	Recrutamento; Seleção; Integração; Formação Acompanhar a saída dos trabalhadores.

E2	F	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	8 anos	Cuidar de tudo que é gestão de pessoas; Alinhar as políticas corporativas.
E3	F	Licenciatura em Sociologia	3 anos	Gestão administrativa; Processamento salarial; Admissões e cessações;
E4	F	Licenciatura em Gestão de Unidades de Saúde + Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos + Mestrado em Gestão do Potencial Humano	3 anos	Coordenação da equipa de <i>recruiters</i> ; Gestão das empresas de trabalho temporário; Gestão da faturação.
E5	F	Licenciatura em Ciências da Educação + Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	3 meses	Admissões e cessações; Recrutamento interno; Acolhimento de novos colaboradores; Formação; Avaliação de desempenho.
E6	M	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos + Curso de Especialização Técnica em Contabilidade	1 ano e 6 meses	Seleção e recrutamento; Gestão da formação; Área administrativa.
E7	F	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	3 anos	Seleção e recrutamento; Área administrativa; Medicina do trabalho.
E8	F	Licenciatura em Gestão de Empresas + Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	1 ano e 7 meses	Gestão da Formação.

### Anexo IV- Categorias e Subcategorias

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria 1</b>	<b>Subcategoria 2</b>	<b>Subcategoria 3</b>	
Gestão das remunerações	Critérios utilizados	Antiguidade		
		Função		
		Desempenho		
		Sem critérios		
	Disponibilidade da tabela salarial	Tabela salarial disponível		
		Tabela salarial não disponível		
	Dificuldades sentidas	Motivação		
		Justiça		
		Outra		
	Estratégias para diminuir a discrepância salarial	Função		
		Mérito		
		Igualdade de oportunidades		
		Legislação		
		Sociedade		
		Tipos de benefícios		Benefícios gerais
				Benefícios específicos
				Planos flexíveis
Dificuldades sentidas		Motivação		
		Justiça		
		Outra		
Avaliação de desempenho	A empresa realiza avaliação de desempenho	Relação da avaliação de desempenho e o sistema de recompensas		
	A empresa não realiza avaliação de desempenho	Efeito da falta da avaliação de desempenho no sistema de recompensas		
Ética	Conceito de ética			

	Valores importantes para os profissionais de recursos humanos		
Estratégias	Código de ética	A empresa tem código de ética	Quem criou o código de ética
			Mais valia do código de ética
		A empresa não tem código de ética	Efeito da falta do código de ética
	Outras estratégias éticas	Para difundir comportamentos éticos	
		Para controlar comportamentos éticos	
		Para avaliar comportamentos éticos	

**Anexo V -**

**Excertos Demonstrativos**

	<b>Excertos Demonstrativos</b>
--	--------------------------------

<p><b>1. Gestão das remunerações</b></p>	<p>“... nós temos uma tabela salarial que tem definido para cada função uma banda salarial (...). Estamos também constantemente a fazer estudos de mercado a nível salarial e claro que isso também influencia porque queremos ser sempre competitivos. A antiguidade não afeta diretamente o salário, mas claro que com o passar do tempo é normal ver os trabalhadores a terem aumentos salariais, não pela antiguidade, mas porque progrediram na carreira.” (E1)</p> <p>“Temos um acordo coletivo de trabalho que define regras quando recrutamos alguém, consoante a função que a pessoa desempenha, que faz com que tenha de ter um determinado intervalo de remuneração.” (E2)</p> <p>“Neste momento os recursos humanos e o <i>marketing</i> ainda não têm esse sistema definido. Os <i>business managers</i> e <i>IT recruiters</i> têm. Estes dois grupos têm uma remuneração fixa e depois uma compensação variável que depende do alcance dos objetivos ou não.” (E5)</p> <p>“Estamos em fase de mudança, queremos passar a ter um sistema de recompensas com base na função, mas no presente isso ainda não existe, o salário pode variar bastante conforme a experiência, a formação, (...)” (E6)</p> <p>“Temos uma tabela salarial que define para cada uma das funções qual o vencimento base, por tanto podemos dizer que é um sistema de recompensas com base na função. É de esperar que os colaboradores que desempenham a mesma função, tenham o mesmo nível de responsabilidades e possuam as mesmas competências, por tanto isso está definido na tabela.” (E7)</p>
--	--

	<p>“É um sistema de recompensas com base na função. Para cada função há uma banda salarial, ou seja, um intervalo mínimo e máximo, e os trabalhadores da mesma função recebem todos dentro do intervalo, as diferenças depois variam com base nas responsabilidades, competências e formação do trabalhador.” (E8)</p> <p>“... as únicas pessoas que têm acesso à tabela salarial são as pessoas responsáveis por essa área” (E1)</p> <p>“Sim, está afixada no oitavo piso... Embora na nossa área seja um pouco complicado. Porquê? Porque dependendo da campanha, as tabelas salariais alteram (...) Aquilo que é praticado numa determinada campanha, numa determinada equipa não quer dizer que seja igual na outra equipa. A progressão é diferente. As tabelas salariais também são diferentes.” (E4)</p> <p>“Não, somente os departamentos financeiros e de recursos humanos têm acesso a mesma, por causa das diferenças que existem, de modo a evitar conflitos entre pessoas da mesma categoria profissional.” (E6)</p> <p>“Sim, toda a organização tem acesso à tabela salarial, é uma forma de garantir que os trabalhadores não sintam que há injustiças e comprova que todos os trabalhadores que desempenham a mesma função recebem o mesmo.” (E7)</p> <p>“Na gestão dos salários não existe grande desafio, existe a tabela salarial, funções iguais recebem salários iguais e se existe alguma diferença, costuma ser justificada. O grande problema é na atribuição do bónus. Aí costuma haver mais desafios, temos de manter sempre a perceção de equidade e de justiça. E nem sempre isso acontece, é comum ficarmos a pensar porque é que o outro recebeu um bónus maior se trabalhámos os dois o mesmo, ou se eu também atingi os resultados que me foram propostos. (...) um desafio que podemos dizer na gestão das compensações é conseguir acompanhar as mudanças socioculturais, quando vivemos períodos de crise é muito mais complicado manter os colaboradores motivados ou satisfeitos com o salário.” (E1)</p>
--	--



	<p>“A equidade. Essencialmente ter a certeza de que estamos a ser justos. Nós temos 11.600 trabalhadores no grupo no mundo inteiro e um dos temas é garantir a equidade. E nós conseguimos garantir que funções idênticas e desempenhos idênticos são remunerados de maneira igual ...” (E2)</p> <p>“A maior dificuldade é a gestão das expetativas. Nós podemos trabalhar com muito gosto e estarmos aqui todos porque gostamos, mas todos nós temos as nossas responsabilidades e isso pode ter um grande impacto em nós. Acaba por ser um pouco a nossa dificuldade e temos de arranjar estratégias para gerir a motivação nesta área específica. (...) Quando estamos a lidar com o cliente ou candidato, o negócio existe, mas se o candidato desiste à última hora e não vai, isto afeta a compensação que o trabalhador ia receber por não ter feito o negócio. Gerir as expetativas têm de ser feito de forma muito clara.” (E5)</p> <p>“A maior dificuldade nesta área é definitivamente conseguir manter os trabalhadores motivados e satisfeitos, e ter em conta também os interesses dos sócios. Aqui é também muito importante o sentimento de justiça, o colaborador pode sentir que a forma como está a ser recompensado não é a mais justa...” (E6)</p> <p>“Quanto à remuneração, é difícil manter o trabalhador motivado com o que recebe, até porque as coisas estão cada vez mais caras, e é normal que os colaboradores queiram receber melhor para conseguirem ter uma melhor qualidade de vida! Temos colaboradores por exemplo que não conseguem alugar uma casa, ou vivem com os pais ou alugam quartos, porque os preços a que as rendas se encontram não correspondem à realidade salarial da maior parte das empresas!” (E7)</p> <p>“De forma geral acho que é importante o salário ter como base o mérito e não outros fatores. (...) Para isso a avaliação de desempenho, e outras técnicas, são muito importantes porque permitem por exemplo dar os bónus salariais com base no mérito.” (E1)</p>
--	--

	<p>“Deve de ser todo um movimento social porque temos casos de mulheres que entraram dentro do mercado de trabalho e exercem funções que não lhes permitem ascender a determinados cargos pela dinâmica social associada. Portanto, as estratégias, se apenas virmos o <i>pay gap</i> entre homem e mulher, é darmos oportunidades iguais e criarmos contextos iguais para qualquer pessoa independentemente do género e depender do seu background o seu sucesso. (E2)</p> <p>“Isto vem de mentalidades. (...) mas acho que é importante fazer ver estas pessoas e mensurar o valor das pessoas à volta. Ou seja, eu ganho isto porque o meu perfil é este e a minha experiência é esta. Ter sempre em atenção o valor de cada uma das pessoas.” (E5)</p> <p>“...se for com base na função, o salário vai ser igual independentemente da pessoa que a desempenhar. Haver avaliação de desempenho é também essencial, para percebermos a evolução do colaborador dentro da empresa, e para podermos premiar os trabalhadores com base no seu mérito, no seu desempenho e na sua dedicação.” (E7)</p>
<p><b>2. Gestão dos benefícios</b></p>	<p>“... nós temos um plano que consiste em ter uma bolsa com um determinado valor em que o colaborador por utilizar esse valor de acordo com aquilo que for mais importante para si. Seguros de saúde, seguros de vida, planos de pensões. Assim cada consegue ir ao encontro daquilo que mais precisa, e saem todos a ganhar. Imagina, os trabalhadores com filhos podem escolher cheques creche enquanto os mais jovens preferem utilizar vales para o ginásio. Além disso, dependendo do tipo de funções existem outros benefícios como os carros.” (E1)</p> <p>“Os benefícios são considerados o ponto vantajoso da empresa. Nós temos um leque enorme, como uma bolsa de benefícios onde as pessoas têm um crédito (...) e podem usar da bolsa de benefícios o que mais se ajusta à sua necessidade. Temos benefícios de saúde, questões relacionadas com tecnologia, (...) temos descontos em creches, apoio à formação e apoio para ir a campos de férias abrangidos pela empresa. No fundo, temos um grande leque que é igual para todos os colaboradores e lhes permite escolher consoante a sua necessidade e perfil.” (E2)</p>

	<p>“...seguro de saúde, seguro de vida, o dia de aniversário, dois dias extra se a pessoa no ano anterior não teve nenhuma falta (...) tem sido uma área que este ano, está a ser trabalhada por nós, recursos humanos, para tentarmos auscultar os nossos colaboradores e perceber aquilo que realmente entendem como um benefício. (...) o telemóvel, o computador portátil ... enfim, são estes benefícios” (E3)</p> <p>“Uma das coisas que nos pedem é o seguro de saúde (...) somos uma multinacional espanhola e em Espanha não existe a cultura de um seguro de saúde (...) o premeio normalmente é feito monetariamente.” (E4)</p> <p>“Alguns dos benefícios dados são os horários flexíveis de forma a permitir uma melhor conciliação entre a vida profissional e familiar, é também dado o dia de anos do trabalhador, e caso calhe num fim-de-semana ou feriado, passa para o dia útil seguinte. Damos também meio dia no aniversário de cada um dos filhos dos colaboradores. E ainda existe o banco de horas, que se não for gasto até ao dia 31 de dezembro, passa para o ano seguinte como dias de férias.” (E6)</p> <p>“...sendo que cada um de nós temos as nossas necessidades e devíamos de tentar ir mais ao encontro das necessidades individuais dos nossos trabalhadores.” (E5)</p> <p>“Quanto aos benefícios, penso que aí o maior desafio é conseguir acompanhar a tendência, já vemos grandes empresas com planos de benefícios flexíveis, onde os trabalhadores escolhem os benefícios que mais vão ao encontro do estilo de vida deles, como ajudas para a creche, planos de pensões ou descontos no ginásio. Nem todas as empresas conseguem ainda oferecer esse tipo de benefícios, e é mais difícil motivar os colaboradores com benefícios gerais do que com benefícios específicos para cada um!” (E7)</p> <p>“... o lugar de estacionamento, o café gratuito, alguns brindes que vão sendo dados como canetas, cadernos, garrafas, ou mesmo a nível de comida, como chocolates,</p>
--	--

	<p>bolas de berlim. A possibilidade de a pessoa poder usar a impressora para fins pessoais, o computador portátil e o telemóvel com plafone de internet. Em algumas datas é também comum haver eventos que têm como objetivo descontrair os trabalhadores e fortalecer as relações entre eles. Há ainda serviços de esteticista, como massagens gratuitas, e descontos no ginásio. O dia de aniversário do colaborador, e há também em alguns casos a hipótese do trabalho ser feito remotamente.” (E8)</p>
<p><b>3. Avaliação de desempenho</b></p>	<p>“... são definidos objetivos trimestrais e os líderes responsáveis por cada um dos grupos recebem um determinado valor que vai ser dividido como acharem melhor entre o grupo, tendo em conta os resultados obtidos. A decisão é da responsabilidade do líder, pois o valor pode variar tendo em conta os resultados obtidos, mas também outros aspetos que a chefia considerar relevante. Imagina, o colaborador pode não ter tido o melhor resultado, mas ajudou diretamente para os resultados de outra pessoa, isso são tudo aspetos a ter em conta!” (E1)</p> <p>“Normalmente, não no ano que é feita, mas nos seguintes tem [influência na gestão das recompensas]. Há uma comparação...” (E4)</p> <p>“Sim. A avaliação de desempenho é feita em quatro momentos, sendo que dois deles são mais por alto e dos restantes dois momentos são mais aprofundados, que consistem num acompanhamento semestral e acompanhamento anual e por norma, face ao desempenho e todo o ano do colaborador, existe uma revisão face ao seu desempenho.” (E5)</p> <p>“O procedimento de avaliação de desempenho ainda está a ser implementado e os critérios ainda estão a ser discutidos junto da administração pela direção de RH, mas o objetivo é começar a remunerar os trabalhadores também como base nos resultados obtidos.” (E6)</p> <p>“A avaliação de desempenho não é feita o que na minha opinião é bastante negativo, porque afeta de forma negativa a gestão das remunerações e benefícios, uma vez que por</p>

	<p>exemplo, não há bônus salariais pelo desempenho, e consequentemente a motivação dos colaboradores também é afetada, até porque acabam por não existir perspectivas de evolução em termos salariais e não existe mesmo evolução de carreira.” (E7)</p> <p>“Sim, é feita avaliação de desempenho, e existe uma parcela da remuneração que pode variar consoante os objetivos que foram definidos sejam alcançados ou não. É uma forma de aumentar a motivação dos colaboradores e melhorar o desempenho deles.” (E8)</p>
<p><b>4. Ética</b></p>	<p>“...acho que ética é fazer as coisas certas, muito mais do que seguir as leis, é tomarmos decisões que à noite nos permitem dormir descansadas, mesmo sabendo que se calhar não fizemos o que queríamos, mas não prejudicamos ninguém, e fizemos aquilo que a organização esperava que fizéssemos.” (E1)</p> <p>“Para mim, a ética são os comportamentos. É a nossa forma de ser e de estar que no final do dia é o respeito pela liberdade e respeito pelo espaço do outro e pelo indivíduo em sociedade. No final do dia, é a forma como nós trabalhamos e encaramos o nosso dever no dia a dia, sempre com a perspectiva que devemos ter determinados comportamentos e ações que de alguma forma respeitem aquilo que é o espaço do indivíduo e de cada um.” (E2)</p> <p>“A ética é agir para o bem da comunidade, pensando sempre no nosso bem-estar e no daqueles que nos rodeiam. No caso dos recursos humanos, é fundamental termos comportamentos que não prejudiquem os nossos colaboradores, não ultrapassar os nossos limites, tendo sempre como base o respeito pelo próximo.” (E3)</p> <p>“... é algo que está intrínseco, nomeadamente nas nossas relações com os trabalhadores, com a própria empresa e com as empresas de trabalho temporário, que são os fornecedores com quem mais contactamos.” (E4)</p> <p>“Em termos profissionais, a ética passa por sermos bons profissionais, termos bons comportamentos que não ultrapassem os limites do respeito para com os outros e ter</p>

	<p>perfeita noção de que somos profissionais e existem limites que não podem ser ultrapassados. Acho que passa muito por questões comportamentais.” (E5)</p> <p>“Ética é um conjunto de valores que regem a conduta humana. Em termos profissionais, significa muitas vezes, deixar de lado o que pessoalmente eu acho justo ou não, e agir de acordo com o que é esperado, ou seja, de acordo com o que é melhor para a organização e para o colaborador.” (E7)</p> <p>“De forma geral para qualquer trabalhador, acho que a honestidade, a transparência e a responsabilidade são os valores mais importantes. Para o profissional de recursos humanos acho que a humildade, principalmente focada na seleção é muito importante. (...) Depois, porque resolvemos questões muitas vezes pessoais dos trabalhadores, o sigilo é muito importante também.” (E1)</p> <p>“Tendo em conta a sensibilidade dos temas que nós temos, eu diria que a confidencialidade, a discricção na abordagem às temáticas, pois uma coisa é trabalhar números que são insensíveis, outra coisa é trabalhar pessoas que no final do dia tem as suas características e as suas problemáticas e é necessário haver uma sensibilidade para abordar determinadas questões. Eu diria que a total confidencialidade sobre as nossas temáticas, uma sensibilidade à questão de ser um ser humano, apesar de isto ser global, a integridade, honestidade e que se preocupem com o bem dos outros.” (E2)</p> <p>“É muito importante um profissional de recursos humanos compreender que cada um é um ser individual e compreender que tem de atender às necessidades das pessoas. Deve estar disponível para lidar com os outros. Depois, existem muitas competências associadas como a comunicação, espírito de equipa, ser um líder no sentido de dar o exemplo, ser responsável e com grande compromisso. Estamos a lidar com pessoas e estamos a lidar com as suas expectativas, com as suas frustrações, com o seu dinheiro e com as suas informações pessoais.” (E5)</p>
--	---

	<p>“Ser ético, honesto, responsável. Mas acima de tudo é importante que o profissional de recursos humanos seja humano!” (E6)</p> <p>“...os valores que são essenciais para o profissional de RH são a responsabilidade, honestidade, confiança e integridade!” (E7)</p>
<p><b>5. Outras estratégias</b></p>	<p>“...temos um código de ética, e aliás o código de ética é um dos documentos que é dado a conhecer ao trabalhador logo no momento da integração” (E1)</p> <p>“Existe um código de ética que foi feito pela advogada da empresa.” (E8)</p> <p>“Não existe, mas sim, faz muita falta para determinar algumas práticas ou comportamentos que devem ser adotados na organização.” (E6)</p> <p>“Considero que termos um código de ética seria uma mais valia enorme (...). A nível da gestão das remunerações, não só para evitar desigualdades salariais entre colaboradores que desempenham as mesmas funções e que tenham responsabilidades iguais, mas também para respeitar a privacidade dos colaboradores.” (E7)</p> <p>“...o código varia, existe vamos dizer a base, que foi feita por uma entidade internacional, mas depois nós adaptámos o código à nossa realidade.” (E1)</p> <p>“Posso dizer que é geral e aplica-se em todos os grupos e países. (...) O código de ética nasceu na empresa em 2005. Naturalmente que foi uma determinação do conselho de administração da altura, devido à necessidade de criar um repositório onde estivessem os princípios que a empresa defendia e os compromissos que queria assumir perante todas as suas partes interessadas, e foi construído com o envolvimento da organização” (E2)</p> <p>“Ele já existe há algum tempo, mas eu penso que foi a diretora de recursos humanos (...) temos uma base, mas é adaptado à realidade da empresa em cada país.” (E3)</p>

--	--



“O código de ética define um conjunto de princípios que são fundamentais para a empresa e estabelece um conjunto de compromissos da empresa e dos colaboradores. Agora estamos a pensar apenas atualizar e tornar mais moderno. O essencial não vamos mudar, temos um conjunto de princípios que nós defendemos e que queremos que sejam transversais como o cumprimento da legislação e a integridade que são para nós princípios essenciais, bem como respeitar os direitos humanos e laborais, transparência e responsabilidade social.(...) este é um código que faz recomendações e que dita “tu não podes fazer isto” e que nos comprometemos a agir de determinada forma, definindo sempre o que é que a empresa defende com todas as partes interessadas como colaboradores e acionistas e identificar com o que é que a empresa se compromete e com o que é que os colaboradores se devem comprometer” (E2)

“O código de ética ajuda muito, porque dá-nos indicações de como devemos agir perante determinada situação. E nós temos tanta formação sobre esses temas desde o momento que entramos, que a informação vai ficando retida e nem precisamos de estar a consultar. Vamos assimilando e acaba por ser natural.” (E1)

“...porque define de forma formal o que é considerado correto, e permite que todos os colaboradores saibam como devem agir perante determinada situação, ou como deve resolver determinado problema! O código funciona como um guia para conseguirmos todos, juntos, ir ao encontro dos objetivos da organização, respeitando os valores e a cultura da empresa!” (E8)

“Para difundir é essencialmente a formação, tal como eu já disse, o código de ética é apresentado no momento de acolhimento e integração do novo colaborador, e constantemente são dadas formações relacionadas com isso. Para avaliar penso que não existe nada em específico, temos é uma linha onde podem ser denunciadas situações ou casos que foram contra o código e que são depois analisadas.” (E1)

“Para difundir, usamos instrumentos relacionados com a formação. Nós temos um plano de formação anual que inclui

um conjunto de iniciativas de formação, dirigidas aos diversos segmentos da empresa e que acontecem em determinados momentos da vida das pessoas na empresa.

(...) Do ponto de vista da avaliação, no fundo, não temos um mecanismo de avaliação para verificar se as pessoas cumprem ou não cumprem os princípios éticos. Nós temos um processo de gestão de reclamações éticas que permite que qualquer pessoa, seja cliente, fornecedor ou trabalhador, possa recorrer se for alvo de um comportamento menos ético ou se observar um comportamento menos ético no seu meio, com outro colega por exemplo, temos este mecanismo que permite que as pessoas coloquem uma reclamação ao provedor de ética a expor o que se passou e pedindo ajuda no sentido de repor uma atuação correta” (E2)

“Nós temos um *welcome bag* que é entregue a todos os trabalhadores (...).É dado uma pequena formação por parte dos Recursos Humanos, e entre eles está o código de conduta e ética da empresa, portanto que é passado no início. É dado um documento para lerem. Ficam com um exemplar e nós com outro. É assinado, rubricado...e depois normalmente há sessões de *refresh*, não mensalmente, mas semestralmente é feito para relembrar tudo aquilo que nós devemos fazer, tudo aquilo que nós fazemos.” (E4) “Não existe nenhum espaço específico ou uma forma específica de avaliar. Apenas caso alguém presencie algum comportamento menos ético, o local e as pessoas indicadas para o denunciar e ser resolvida a questão é através de um email específico que são os recursos humanos.” (E5)

“...esta empresa é uma empresa multinacional, e conseguimos todos imaginar o peso que o escritório de Portugal tem no meio de tantos outros escritórios. Acreditas que existe uma entidade responsável por analisar esse tipo de questões e se aqui em Portugal houver 2 trabalhadores a desempenhar a mesma função e a mulher receber menos nós recebemos um telefonema ou um email para pedir para explicarmos o porquê de isso acontecer? (...) Eles têm muita atenção a esse tipo de questões.” (E1)