



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Avaliação do Sistema Remuneratório da empresa XPTO

Marta Gonzalez Alves Tavares

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Prof.º Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Associado, ISCTE-IUL

Abril, 2024



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

Avaliação do Sistema Remuneratório da empresa XPTO

Marta Gonzalez Alves Tavares

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Prof.º Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Associado, ISCTE-IUL

Abril, 2024

*Dedicado à minha querida e amada avó,
Ondina Domingues Monteiro.*

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Henrique Duarte, por aceitar orientar-me e por todo o aconselhamento, disponibilidade e partilha de conhecimento constante.

À minha família, em especial pais e irmãos, por toda a força, amor e todo o apoio incondicional que me dão, desde sempre, e que me fez chegar até aqui.

Ao Filipe, pela paciência, amor e por acreditar e fazer-me acreditar em mim todos os dias, realmente não podia ter melhor pessoa do meu lado.

Às minhas colegas de trabalho e amigas, em que destaco a Ana e a Mafalda, pela ajuda e amizade, que levarei para toda a minha vida.

À equipa de gestão da XPTO, por confiar em mim neste projeto e me dar total autonomia no decorrer do mesmo.

Por todos os que fizeram parte desta minha caminhada, direta ou indiretamente, o meu enorme obrigada.

Resumo

O objetivo do presente estudo foi o de analisar o sistema remuneratório da empresa XPTO, de modo a perceber se uma possível iniquidade do mesmo (dentro dos diversos níveis de qualificação) poderia ser uma das razões para a elevada rotatividade da empresa (26,56% em 2023). Utilizou-se para a análise toda a população da organização (418 trabalhadores), através de um ficheiro Excel extraído à data de 21 de julho de 2023, com todos os dados pertinentes para o presente estudo. Através do mesmo, foi possível verificar que o sistema remuneratório atual da empresa apresenta uma elevada sobreposição entre níveis. No entanto, não apresenta diferenças remuneratórias justificativas entre sexos, seja dentro de cada categoria profissional, seja entre níveis. Deste modo, a iniquidade interna poderá não ser um dos principais motivos da rotatividade existente. O resultado obtido demonstra a necessidade de fazer uma análise interna mais profunda (nomeadamente, entre níveis), decorrente da elevada sobreposição existente, mas, também uma análise do mercado, de forma a verificar a causa da rotatividade, nomeadamente se esta pode advir do facto da empresa oferecer remunerações menos competitivas em comparação com o mercado, ou, por outro lado, se advém de outros motivos não diretamente relacionados com o sistema remuneratório.

Palavras-chave:

Equidade

Funções

Remunerações

Rotatividade

Classificação JEL:

J310 – Níveis e estruturas salariais; Diferenciais de salários

M52 – Compensação e métodos de compensação e seus efeitos

Abstract

The objective of this study was to analyse the remuneration system of the XPTO company to understand whether potential inequity within various qualification levels could be one of the reasons for the high turnover rate of the company (26.56% in 2023). The analysis included the entire population of the organization (418 employees), using an Excel file extracted as of July 21, 2023, containing all relevant data for this study. Through this, it was possible to observe that the current remuneration system of the company exhibits significant overlap between levels. However, there were no justifiable salary differences between genders, either within each professional category or between levels. Thus, internal inequity may not be one of the main reasons for the existing turnover. The obtained result highlights the need for a more in-depth internal analysis, particularly between levels, due to the significant overlap. Additionally, it suggests the importance of conducting a market analysis to determine whether the turnover may result from the company offering less competitive compensation compared to the market. Alternatively, it may be attributed to other reasons not directly related to the remuneration system.

Keywords:

Equity

Functions

Remunerations

Turnover

JEL Classification:

J310 – Wage Level and Structure; Wage Differentials

M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effects

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1. Definição do Contexto do Problema	1
Capítulo 2. Revisão de Literatura	5
2.1. Remunerações	5
2.2. Relação das remunerações e o turnover	7
2.3. Relação das remunerações e a motivação	8
2.4. Relação das remunerações e a Transparência	9
2.5. Conclusão	10
Capítulo 3. Quadro Conceptual	11
Capítulo 4. Metodologia	13
Capítulo 5. Diagnóstico da Empresa	15
5.1. Descrição da XPTO	15
5.2. Indicadores demográficos	15
Capítulo 6. Política de Carreiras	19
6.1. Avaliação de Funções	19
6.2. Grelhas de Qualificação	19
Capítulo 7. Política Remunerativa	21
7.1. Diagnóstico da Estrutura Remunerativa Atual	21
7.2. Levantamento das diferenças remuneratórias entre sexos	24
7.3. Conclusões	27
Capítulo 8. Proposta de Intervenção	29
Capítulo 9. Conclusões	33
Referências Bibliográficas	35

Índice de Quadros

Quadro 1.1. – Taxa de Turnover por NUTS II	2
Quadro 1.2. –Taxa de Turnover por Família de Carreiras: 2022 a 2023	2
Quadro 1.3. – Motivos de saída	3
Quadro 4.1. – Quadro Metodológico	13
Quadro 4.2. – Informações presentes no ficheiro Excel	13
Quadro 5.1. – Quadro resumo de indicadores gerais por sexo e nível de qualificação	16
Quadro 5.2. – Repartição dos colaboradores por sexo e escalão etário	16
Quadro 5.3. – Repartição dos colaboradores por sexo e escolaridade	17
Quadro 5.4. – Repartição dos colaboradores por qualificação e escalão etário	17
Quadro 6.1. – Estrutura de Critérios	19
Quadro 6.2. – Proposta de Grelha de Qualificação	20
Quadro 7.1. – Quadro Salarial de Enfermagem	21
Quadro 7.2. – Quadro Salarial dos Enfermeiro(a)s-Chefe	22
Quadro 7.3. – Estrutura Remunerativa Atual	22
Quadro 7.4. – Diferenças remuneratórias entre sexos por categoria profissional	24
Quadro 7.5. – Diferenças remuneratórias entre sexos por nível de qualificação	25
Quadro 7.6. – Pontos Críticos da análise efetuada	28
Quadro 8.1. – Síntese dos Pontos Críticos identificados e respetivas propostas de intervenção	29
Quadro 8.2. – Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 1	30
Quadro 8.3. – Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 2	31
Quadro 8.4. – Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 3	31
Quadro 8.5. – Custos da Proposta de Intervenção	32

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Turnover da XPTO de 2020 a 2023	1
Figura 1.2 – Motivo de saída – 2022 e 2023	3
Figura 2.1. Fases de decisão da abordagem da avaliação de funções	6
Figura 3.1. – Abordagem utilizada para a análise das funções	11
Figura 3.2. – Quadro Conceptual	12
Figura 7.1 – Estrutura Remunerativa Atual	23

Índice de Equações

Equação 1 – Fórmula do Turnover

7

Definição do Contexto do Problema

No mercado atual, com a rotação de pessoas cada vez mais presente, é urgente a adoção de práticas que sejam atrativas (Pryce, 2018), justas e equitativas para os colaboradores e candidatos (Câmara *et al*, 2015; Gerhart, 2014), principalmente no que diz respeito ao género (Bishu & Alkadry, 2017).

Desta forma, um sistema remuneratório justo e adequado à realidade organizacional e do mercado (Gerhart, 2014), é fundamental para atrair, reter e motivar os colaboradores. É necessário, então, alinhar uma estrutura remuneratória adequada à empresa com o processo de gestão de desempenho da mesma, que realmente tivesse em consideração o desempenho ao invés da antiguidade dos colaboradores, para, consequentemente, aumentar a motivação dos mesmos (Rego *et al*, 2020) e, obviamente, diminuir o atual *turnover* da empresa.

Na XPTO, as Quadros salariais apresentam uma grande sobreposição dos primeiros níveis salariais e, em simultâneo, tem havido cada vez mais *turnover* na empresa e pouca atratividade no mercado em que se encontra.

No que diz respeito ao *turnover* da XPTO, de acordo com a Figura 1.1, verifica-se um aumento significativo de 2022 para 2023 (de 22,85% para 26,56%, respetivamente). Para além do anteriormente mencionado, embora exista um *turnover* mais elevado no ano de 2020 (28,43%) que nos restantes anos, este deve-se ao facto da empresa ter incluído um elevado número de colaboradores nos quadros da mesma e não para fazer face às demissões. O que, em 2023, acontece, visto que existe praticamente o mesmo número de admissões e demissões, sendo um valor bastante alto face ao número de ativos da empresa.

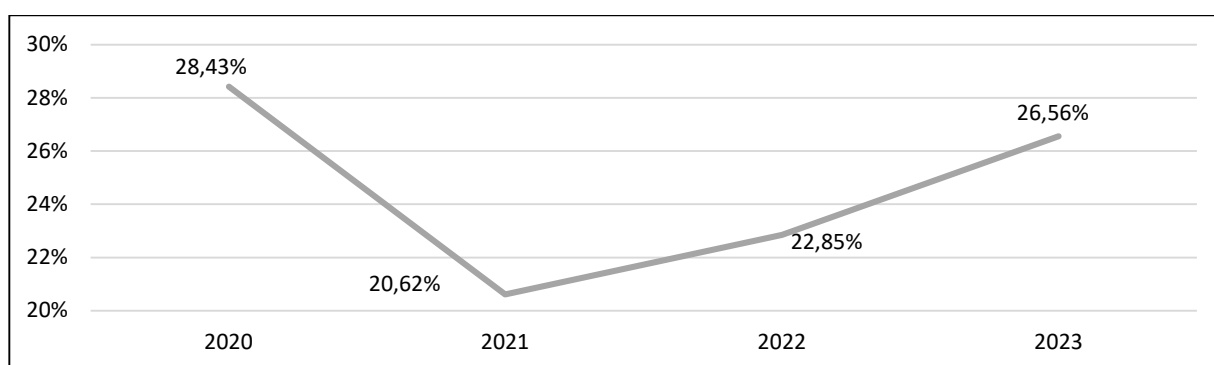


Figura 1.1 – Turnover da XPTO de 2020 a 2023

Fonte: Elaborado pela autora

No que concerne ao *turnover* por NUTS (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos) de nível II, verifica-se, de forma clara, que a Grande Lisboa apresenta um peso superior a 70% do turnover total da empresa, tanto em 2022 como em 2023 (15,67% e 19,26%, respetivamente). Isto poderia ser justificado pelo nº de estabelecimentos que compõe a NUT, no entanto, a Região Norte tem apenas menos um estabelecimento que a Região da Grande Lisboa, tendo um turnover consideravelmente mais baixo, tendo um peso a rondar os 10%-20% do *turnover* total.

Quadro 1.1. – Taxa de *Turnover* por NUTS II

NUTS II	Nº Estabelecimentos	2022	2023
Centro	2	2,51%	1,56%
Grande Lisboa	8	15,67%	19,26%
Norte	7	2,15%	4,31%
Oeste e Vale do Tejo	1	0,60%	0,96%
Península de Setúbal	1	1,91%	0,48%
Total	19	22,36%	26,56%

Fonte: Elaborado pela autora

Em análise do Quadro 1.3., a Família com a maior taxa de rotatividade, tanto em 2022, como em 2023, é a Clinic, tendo um turnover de 17,11% e 19,62%, respetivamente, com um peso sobre o *turnover* total superior a 70%. Esta família engloba categorias que apresentam bastantes níveis de rotatividade, obviamente relacionadas com a área da saúde, tal como as Auxiliares de Serviços Gerais e a equipa de enfermagem.

Quadro 1.2. – Taxa de *Turnover* por Família de Carreiras: 2022 a 2023

Família de Carreiras	Turnover (%)	
	2022	2023
Clinic	17,11%	19,62%
Finance	0,96%	0,60%
HR	0,84%	1,56%
Maintenance	0,00%	0,84%
Medical	0,00%	0,24%
Nutrition	0,36%	0,84%
Pharmacy	1,20%	0,48%
Procurement	0,84%	0,96%
Residual	1,44%	1,20%
Social Work	0,24%	0,24%
Total Geral	22,97%	26,56%

Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito aos motivos de turnover, estes podem ser voluntários ou involuntários, sendo que, de acordo com o Quadro 1.4., em 2022, 70,37% das saídas são consideradas voluntárias, ou seja, por iniciativa do trabalhador. Em 2023, embora os valores sejam semelhantes, continua a existir uma

maior percentagem de saídas voluntárias (51,35%) sobre as involuntárias (48,65%). Estes resultados são preocupantes, considerando que um dos principais motivos de saída está relacionado com as remunerações, seja por insatisfação ao nível salarial (em comparação com o mercado), seja por inexistência de progressão salarial formal da maioria das famílias.

Quadro 1.3. – Motivos de saída

Motivo de saída	2022	%	2023	%
Voluntário	38	70,37%	38	51,35%
Involuntário	16	29,63%	36	48,65%
Total	54	100%	74	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Para além do supramencionado, percebe-se, pela Figura 1.2, que, embora o número de saídas voluntárias seja bastante elevado, o número de saídas involuntárias aumentou drasticamente, muito devido à necessidade de substituição temporária dos colaboradores ausentes por tempo indeterminado.

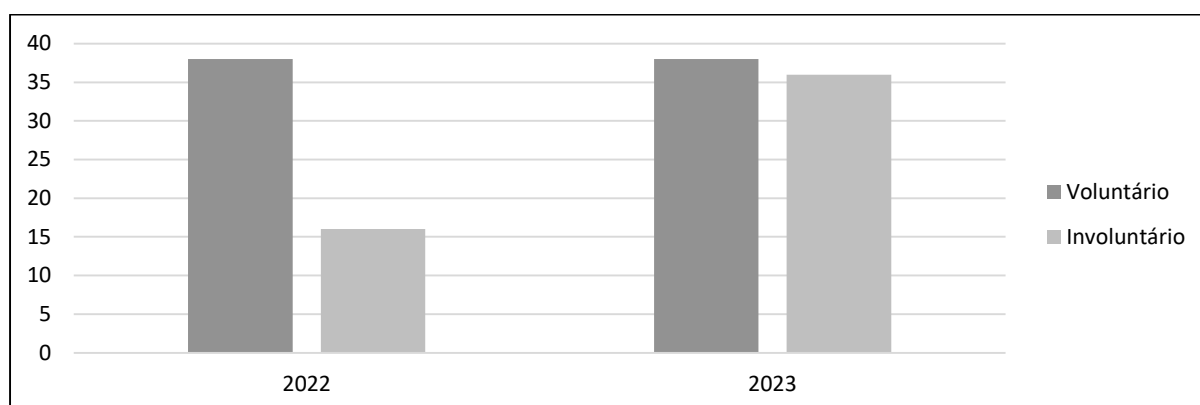


Figura 1.2 – Motivo de saída – 2022 e 2023

Fonte: Elaborado pela autora

O investigador propõe-se, então, a atingir o seguinte objetivo geral: Avaliar o Sistema Remuneratório da Empresa XPTO. De forma a precisar as linhas orientadoras do Projeto, os objetivos específicos são os seguintes: a) Definir grelhas de qualificação das funções; d) Diagnosticar os processos remuneratórios da empresa; c) Levantar diferenças remuneratórias entre sexos.

Para poder atingir os objetivos supramencionados, foi feito um diagnóstico geral, no qual se pretende conhecer a empresa, nomeadamente através dos indicadores demográficos (sexo, escolaridade, qualificação, escalão etário, etc.), de forma a ter uma perspetiva global das características gerais da XPTO. Por outro lado, definir as categorias existentes e distingui-las através de quatro critérios específicos de acordo com Armstrong, M. (2008), nomeadamente o Conhecimento,

competências e experiência, Planeamento e organização, Complexidade e Responsabilidade pelos recursos, com pesos distintos entre eles, pelos quais se fez uma média ponderada.

Esta definição das categorias permitiu a criação de famílias de carreiras que, por conseguinte, serviram de base para diagnosticar a política remuneratória existente na XPTO, não só dos Quadros salariais existentes atualmente (enfermeiros e enfermeiros-chefes), como também da aplicação dos vencimentos totais (VT) nos diversos níveis da grelha de qualificações proposta através do presente projeto de intervenção. Através desta análise, verificou-se que existe uma grande sobreposição dos três primeiros níveis da grelha (90,5%, 84,7% e 75,5%, respetivamente).

Por outro lado, analisou-se as diferenças salariais entre sexos, através da observação dos vencimentos totais médios, entre sexos, por categoria profissional e por nível salarial (numa perspetiva mais macro), mas, também, dos vencimentos totais por colaborador (numa perspetiva mais micro), justificando as possíveis diferenças. As diferenças salariais superiores a 10% no Quadro salarial da XPTO são justificadas pela antiguidade (nomeadamente as diuturnidades), as habilitações literárias e a dimensão do estabelecimento onde o colaborador desempenha funções. No entanto, evidenciou-se a não justificação de apenas uma diferença remuneratória, dentro do sexo masculino, e da mesma categoria profissional.

Por fim, elaborou-se uma proposta de intervenção, onde se indicou propostas para solucionar os pontos críticos levantados pelo diagnóstico feito no capítulo anterior. As sugestões de resolução incluem tarefas específicas, os responsáveis pela intervenção, as datas sugeridas e os custos previstos para cada recurso.

Revisão de Literatura

2.1. Remunerações

As remunerações diferem-se em três grupos: as remunerações fixas (qualquer recompensa com carácter fixo, nomeadamente vencimento base, subsídios de férias e Natal, isenção de horário de trabalho, diuturnidades e abono para falhas); remunerações variáveis (como prémios); e os benefícios (seguro de saúde, PPR, patrocínios de atividades desportivas, etc.), que podem ser atribuídas tendo por base as regras da política salarial da organização, de acordo com o nível de desempenho, antiguidade, categoria profissional, etc. (Duarte, H., 2015; Rego et al., 2020).

Um sistema remuneratório é uma definição de remunerações que diferencia os grupos profissionais, através de uma estrutura remunerativa constituída por leques salariais e progressões entre os mesmos (Duarte, H. , 2015), e que tem de ter em consideração a equidade interna (Camara et al., 2015; Duarte, H. , 2015; Rego et al., 2020) ou, de acordo com Gerhart (2014), o alinhamento interno, que pode ser uma definição mais rigorosa do que se pretende, considerando que consiste na análise do trabalho, definição das descrições de funções e avaliação da própria estrutura organizacional.

Para além disso, terá de considerar a equidade/competitividade externa (Camara et al., 2015; Duarte, H., 2015; Gerhart, 2014; Rego et al., 2020) e a equidade individual (Gerhart, 2014; Rego et al., 2020), para que esteja coerente e alinhado com as necessidades dos colaboradores, da empresa e do mercado. Este alinhamento presente num sistema remuneratório permite, através da conciliação com outras práticas de Recursos Humanos, impacta positivamente a produtividade (Armstrong, 2006; Armstrong & Cummins, 2011; Armstrong & Murlis, 2007; Kang & Lee, 2021; Macky & Wilson, 2013).

De acordo com Armstrong e Cummins (2008), na avaliação de um sistema de remunerações, é imprescindível avaliar os postos de trabalho, através de processos comparativos, críticos, estruturados e analíticos. Para isto, os autores definiram as fases de decisão relativamente à abordagem da avaliação das funções, que se encontra na Figura 2.1.

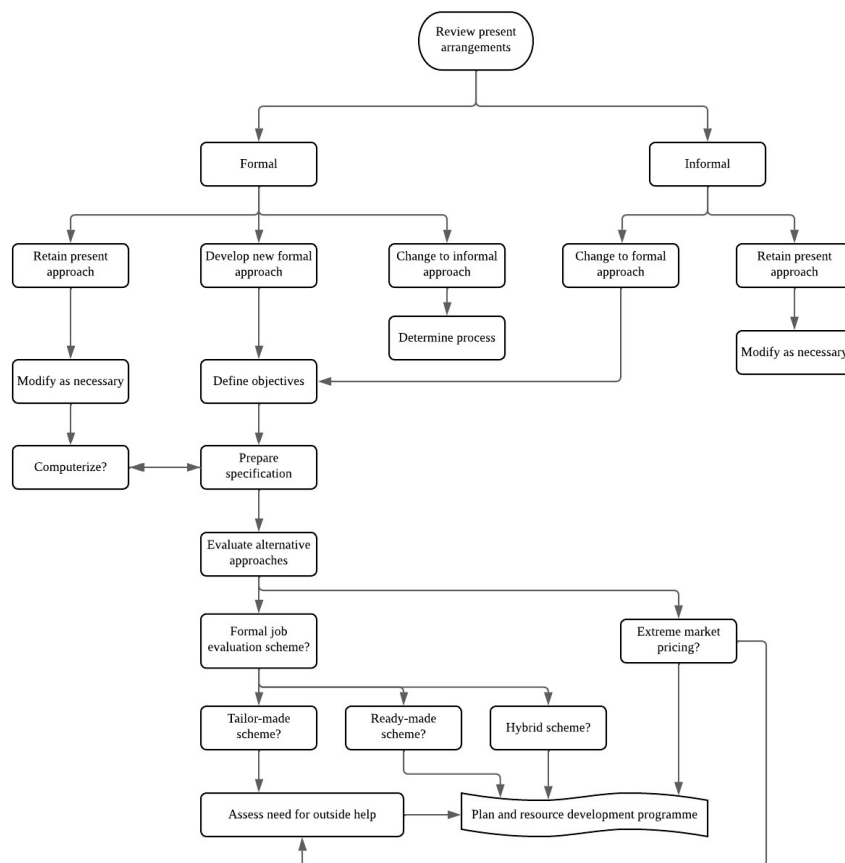


Figura 2.1. – Fases de decisão da abordagem da avaliação de funções

Fonte: Retirado de Armstrong e Cummins (2008, p. 52)

Assim que a análise das funções se encontre concluída, será possível então definir uma estrutura de *grades* ou níveis (Armstrong & Cummins, 2008; Gerhart, 2014). Numa fase posterior, para poder tomar alguma decisão sobre o nível de pagamento, *pay-mix* e as estruturas salariais, é imprescindível avaliar o mercado e perceber se a empresa está acima, ao mesmo nível, ou abaixo das restantes empresas, nas seguintes áreas (Gerhart, 2014):

- As mesmas funções ou competências;
- Empresas na mesma área geográfica;
- Empresas que contenham os mesmos produtos ou serviços.

De seguida, elabora-se o desenho do sistema remuneratório propriamente dito, com os pontos iniciais e finais das grelhas salariais, os leques salariais existentes, as regras de atribuição para cada leque e as taxas de progressão entre níveis (Duarte, H., 2015; Gerhart, 2014).

2.2. Relação das remunerações e o turnover

O turnover pode ser definido como a rotatividade dos trabalhadores (Abassi & Hollman, 2000), podendo ter motivos voluntários ou involuntários (Jason et al., 1998; Ongori, 2007), tendo a seguinte definição para Taylor (2010):

- *Turnover* voluntário: o fim do vínculo é feito por vontade do trabalhador, por fatores considerados controláveis pela organização (insatisfação com o trabalho ou empresa) ou totalmente fora do controlo da organização (e.g. reforma, realocações mudança do local de habitação, questões de saúde ou familiares);
- *Turnover* involuntário: o fim do vínculo é involuntário para o trabalhador e é iniciado pela organização.

O turnover é calculado pela seguinte fórmula:

$$Turnover = \frac{(Admissões+Demissões)/2}{N^{\circ} \text{ total de funcionários ativos}} \times 100 \quad (1)$$

Tem sido defendido que existe uma forte correlação entre as remunerações e o *turnover* (Cornog, 1957; Cotton & Tuttle, 1986; Porter, 1974; Price, 1977), o salário já teve um peso maior na escolha dos trabalhadores no que diz respeito às entradas e saídas das organizações, em comparação com a atualidade, onde se tem em consideração outros fatores como comprometimento, justiça, formação (Alkahtani, 2015), gestão de carreiras, satisfação no trabalho (Dwesini, 2019), pouco *feedback*, falta de confiança pelo outro, não reconhecimento (Al-Suraihi et al., 2021), entre outros.

Por outro lado, Hisson (2009) indica que um dos fatores que causam uma maior taxa de turnover é a não existência de uma estrutura salarial, considerando que os trabalhadores preferem estar numa empresa que detenha uma estrutura salarial que permita a comparação entre os pares. Ora, a questão salarial é um dos grandes motivos de saída das organizações (A'yunnisa & Saptoto, 2015; Silaban & Syah, 2018), e que está presente em diversos setores como a banca (Shukla & Sinha, 2013), turismo (Hefny, 2021), informática (Purohit, 2016), retalho (Harrison & Gordon, 2014), saúde (Mengstie, 2020), entre outros.

2.3. Relação das remunerações e a motivação

Existem diversas teorias sobre a motivação e que se podem relacionar com as remunerações, tais como: a) Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1951), que coloca hierarquicamente as necessidades das mais elementares às mais elevadas, sendo que o ser humano, quando tem satisfeitas as necessidades de um dado nível, o nível imediatamente seguinte passa a tornar-se motivador, embora os níveis anteriores continuem a necessitar de ser satisfeitos; b) Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966), acrescenta que as necessidades são satisfeitas por dois fatores, os fatores de higiene (relação com os outros, condições de trabalho, vida pessoal) e os fatores motivacionais (realização, reconhecimento, desenvolvimento pessoal e/ou profissional); c) Teoria de Lawler (1973), que indica que as recompensas extrínsecas levam à satisfação e são dirigidas à prestação de trabalho em si e, por outro lado, as recompensas intrínsecas, que levam à motivação (por decorrerem do trabalho realizado e do sentido de realização que o mesmo dá ao indivíduo).

A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) pode ser relacionada com a Teoria de Lawler acima mencionada, considerando que a mesma indica que o nível da motivação dos indivíduos depende da satisfação das seguintes circunstâncias: a) o indivíduo valoriza o que lhe está a ser oferecido pela empresa; b) o indivíduo entende que tem de demonstrar um bom nível de desempenho para atingir os resultados que pretende; c) o trabalhador acredita que o esforço elevado permitirá o alcance do resultado pretendido (De Simone, 2015; Pina e Cunha, et al., 2016).

Por outro lado, em concordância com a Teoria do Reforço de Skinner (1953), as remunerações podem ser utilizadas como forma de reforçar um desempenho positivo, fazendo com que estes a repitam futuramente. Isto porque, de acordo com o autor, os comportamentos geradores de resultados positivos são mantidos e os que geram resultados negativos são evitados pelos trabalhadores (Gordan & Krishanan, 2014; Watters, 2021).

Posto isto, o indivíduo só se sente motivado quando o que lhe está a ser oferecido pela organização vai de acordo com as suas necessidades ou vontades e, em simultâneo, o sistema remuneratório é equitativo e justo de forma que, no caso do trabalhador se esforçar, será recompensado devidamente (Lawler, 1973; Vroom, 1964).

A Teoria da Equidade de Adams (1965) vai de encontro ao estudado por Vroom (1964), pois indica que os investimentos e os ganhos devem corresponder, ou seja, teoricamente, quem investe mais deve receber mais (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012). Para avaliar esta relação, os trabalhadores têm a tendência de se comparar com os colegas (equidade interna) ou com trabalhadores de outras organizações em situações semelhantes (equidade externa) (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012; Pina e Cunha, et al., 2016).

De acordo com a Teoria da Justiça de John Rawls (1971), deveria existir uma igualdade equitativa de oportunidades para todos, o que vai determinar o que cada trabalhador considera justo, ou não, tendo em consideração a comparação que faz, consciente ou inconscientemente, com os outros. Ora, a Teoria da Justiça Organizacional aborda especificamente a percepção dos trabalhadores do ambiente de trabalho, incluindo a justiça remuneratória. Esta desdobra-se em quatro tipos de justiça (Chan, 2000): a) Justiça Distributiva (*Distributive Justice*), que está relacionada com a percepção de que a atribuição das recompensas é justa e igualitária, com base no desempenho; b) Justiça Procedimental (*Procedural Justice*), que indica que os métodos, mecanismos e processos utilizados para determinar as remunerações (Folger & Cropanzano apud Chan, 2000) são justos, transparentes e envolvem os trabalhadores; c) Justiça Interacional (*Interactional Justice*), que se relaciona com a qualidade do tratamento interpessoal que os trabalhadores recebem durante a aplicação de procedimentos organizacionais (Bies & Moag apud Chan, 2000).

Deste modo, um sistema remuneratório tem de ter em consideração que “*equal pay for work of equal value*” (tendo, também, em consideração, a Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto), o que poderá gerar um conflito entre a equidade interna e a competitividade externa. No entanto, é importante que permaneça desta forma, de maneira que não haja sentimentos de injustiça por parte dos colaboradores da organização e consequente diminuição de produtividade (Cullen, 2023; Gutierrez, Obloj, & Zenger, 2022; Kim et al., 2019).

2.4. Relação das remunerações e a transparência

É importante que os trabalhadores percebam como são pagos e porque são pagos de certa forma (Day, 2012; Marasi & Bennet, 2016; Treuren & Frankish, 2014), visto que a comunicação entre empregador e trabalhador permite uma melhor compreensão por parte do trabalhador do que recebe e uma maior transparência da empresa (Hartmann & Slapničar, 2012; Armstrong & Murlis, 2007), tendo duas possíveis consequências de acordo com Treuren e Frankish (2014): atitudes e resultados positivos; ou, por outro lado, intenção de saída por parte do trabalhador, levando ao *turnover*. Em concordância com Lam, Cheng, Bamberger e Wong (2022), de forma que esta transparência das remunerações seja vista da forma positiva ao invés da negativa, é fundamental que se assegure certos pontos: a) existir uma ligação desempenho-recompensa evidente e objetiva; b) formar as chefias sobre como estas devem comunicar questões relacionadas com os pagamentos; c) reestruturar os sistemas remuneratórios, de modo a mitigar sentimentos de injustiça.

Assim sendo, os mecanismos e processos usados na conceptualização de um sistema remuneratório devem ser transparentes, justos e envolver os trabalhadores, em conformidade com a Justiça Procedimental (Dewi Prastiwi, 2019; Folger & Cropanzano apud Chan, 2000; Sung, Choi & Kang, 2017). Autores como Martocchio (2016) e Newman et al. (2017) dão grande ênfase ao envolvimento

dos trabalhadores num processo de criação ou reestruturação de um sistema de remunerações, porque consideram que esse é um fator-chave para a existência da Justiça Procedimental e os envolvidos considerem que as remunerações pagas são determinadas de forma justa (Hartmann & Slapničar, 2012).

Arnold e Fulmer (2018), por outro lado, enfatizam três aspetos relacionados com as políticas de transparência salarial: a) *pay outcome transparency* (divulgação das remunerações pagas); b) *pay process transparency* (divulgação de informações de como as remunerações são determinadas); c) *pay communication restriction* (discussão/divulgação entre trabalhadores relacionadas com as remunerações). As autoras indicam ainda que, com base no estudo de CIPD (2017), o nível de transparência procedimental varia de acordo com as componentes de pagamento, sendo que as empresas costumam ser mais transparentes em relação aos benefícios (quais são e os critérios de determinação), seguidos do vencimento base e, por fim, as remunerações variáveis.

Por fim, as empresas devem ter definido o nível de transparência salarial que pretendem deter, principalmente no que diz respeito aos aspetos supramencionados, considerando que irão impactar a perceção dos trabalhadores sobre a empresa e, consequentemente, afetar o sentimento de justiça e equidade dos mesmos.

2.5. Conclusão

Um sistema remuneratório tem, então, de ter em consideração a equidade externa, interna e individual (Camara et al., 2015; Duarte, H. , 2015; Gerhart, 2014; Rego et al., 2020), de forma a que a perceção dos colaboradores seja que o processo é justo e igualitário, com base no desempenho, e que a conceptualização do mesmo tem de incluir três características fundamentais: comunicação (Lam, Cheng, Bamberger & Wong, 2022), transparência (Hartmann & Slapničar, 2012; Armstrong & Murlis, 2007) e compreensão (Day, 2012; Marasi & Bennet, 2016; Treuren & Frankish, 2014), de forma a incluir os colaboradores no processo e poder alinhar as expectativas organizacionais com as individuais. Este processo poderá diminuir a insatisfação ao nível salarial, por existir uma compreensão por parte dos trabalhadores do que são pagos e porquê e, consequentemente, diminuir o *turnover*.

Quadro Conceptual

O Quadro Conceptual presente no Projeto é uma sequência da revisão de literatura efetuada no capítulo anterior, tendo por base evidentemente alguns conceitos e teorias ali definidos. Obviamente que uma situação de mudança gera incertezas e preocupações para os colaboradores, não sendo surpreendente que 70% dos planos de mudança/transformação falhem (Robinson, 2019). Desta forma, é necessário, mais uma vez, gerir esta transição (e.g., através dos 8 passos de gestão de mudança de Kotter) e alinhar as componentes interna e externa, com o objetivo de reduzir o conflito e ineficiências.

Neste âmbito, será utilizada a abordagem acima referida de Armstrong e Cummins (2008) para a análise de funções, como demonstrado na Figura 3.1. A abordagem a utilizar é a formal, por se pretender desenvolver uma nova análise das funções, com o objetivo principal de desenvolver uma estrutura salarial equitativa e com o princípio de *igual pagamento por trabalho de igual valor* (*equal pay for work of equal value*). De seguida, será utilizado um esquema híbrido para a análise das funções, considerando que permite utilizar um ponto de partida já utilizado, como por exemplo os critérios subdivididos por níveis utilizados no presente Projeto, que foram elaborados com base em Armstrong e Cummins (2008), mas que permite adaptações e modificações de acordo com o contexto organizacional, havendo obviamente uma flexibilidade associada.

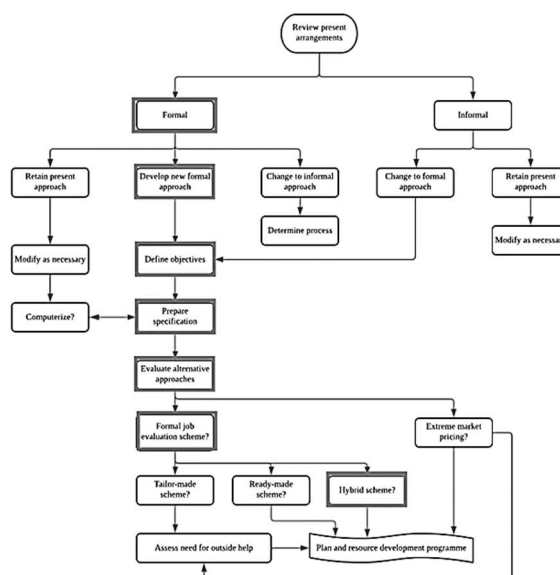


Figura 3.1. – Abordagem utilizada para a análise das funções

Fonte: Adaptado de Armstrong e Cummins (2008, p. 52)

Assim, será desenvolvido um diagnóstico da empresa, com uma análise detalhada dos indicadores demográficos, assim como das Famílias de Carreiras, Quadros Salariais e Diferenças Remuneratórias

entre sexos, de forma que seja possível responder aos três objetivos específicos: analisar os postos de trabalho da empresa (Armstrong & Cummins, 2008); diagnosticar a política remuneratória existente (Gerhart, 2014); levantar diferenças salariais entre homens e mulheres (CITE, 2022; Lei n.º60/2018, de 21 de agosto).

Desta forma, o Quadro Conceptual do presente Projeto encontra-se resumido na Figura 3.2.

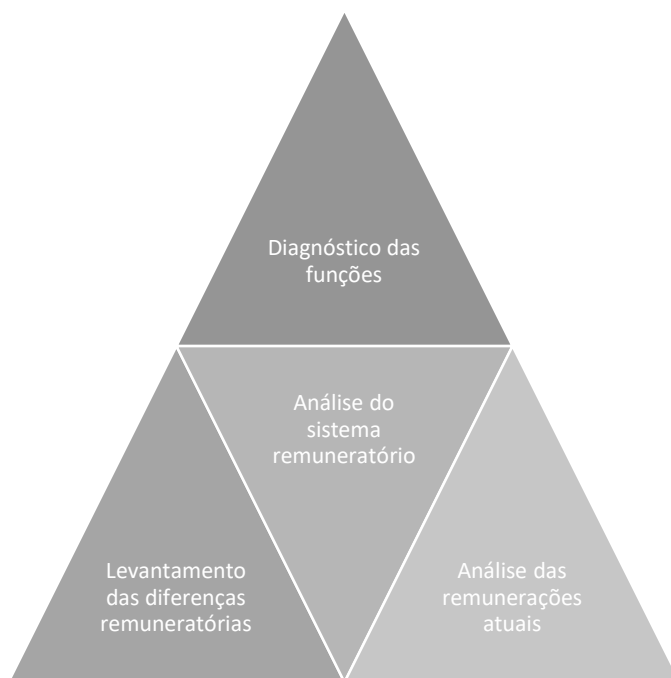


Figura 3.2. – Quadro Conceptual

Fonte: Elaborado pela autora

CAPÍTULO 4

Metodologia

De forma a elaborar o Projeto de Mestrado, investigador propõe-se a seguir o processo de investigação do Quadro abaixo.

Quadro 4.1. – Quadro Metodológico

Quadro Metodológico	
Tipo de Estudo	Projeto de Intervenção
	Estudo Quantitativo e Qualitativo (Misto)
Metodologia de Investigação	Investigação Quantitativa e Qualitativa (Mista)
Método de Recolha de Dados	Análise de dados
	Conhecimento do Contexto
	Análise documental
Tipo de Pesquisa	Exploratória

Fonte: Elaborado pela autora

Deste modo, o Projeto teve por base um estudo misto de uma organização real, que permaneceu anónima, mas que permite ter uma análise relevante, quer para o Investigador, quer para a organização, visto que o presente Projeto contém uma proposta de intervenção. A metodologia de investigação é, também, mista, o que significa que foram utilizadas técnicas qualitativas, nomeadamente o conhecimento da organização em estudo e do processo remuneratório em si e uma análise documental (descrição de funções de todas as categorias existentes na organização), e quantitativas, que envolvem a análise dos dados de um ficheiro Excel, com a discriminação dos colaboradores da XPTO e as informações presentes no Quadro 4.2.

Quadro 4.2. – Informações presentes no ficheiro Excel

Categorias	Subcategorias (se aplicável)
Nº do Colaborador	
Estabelecimento	Sede; Clínica
Dimensão do Estabelecimento	Pequena; Média; Grande; Não aplicável
Categoria Profissional	(Descritas no Anexo B)
Código do CCP	
Qualificação	Não qualificado; Quadro Intermédio; Quadro Médio; Quadro Superior; Dirigente
Sexo	Feminino; Masculino
Idade	
Antiguidade	
Escolaridade	Sabe ler e escrever sem possuir o 1.º Ciclo; 1.º Ciclo; 2.º Ciclo; 3.º Ciclo; 11.º Ano; 12.º Ano; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento
Remuneração ganho	
Remuneração total	
Família de carreiras	(Descritas no Quadro 6.2.)
Nível de Qualificação	I; II; III; IV; V; VI; VII

Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos dados a serem recolhidos recorreu-se à seguinte organização (Bardin, 2004): a pré-análise, onde organizou todo o material recolhido; a exploração dos dados para se definir o que será analisado de acordo com os objetivos a atingir; e, por fim, o tratamento dos resultados com o objetivo de fazer interpretações que permitam elaborar propostas de intervenção.

Para desenvolver o Projeto, utilizou-se a pesquisa exploratória, onde o objetivo é o de compreender o conceito de Remunerações e Sistemas Remuneratórios, na teoria e na prática, bem como verificar se existe, ou não, diferenças remuneratórias entre sexos, de forma a haver um alinhamento do sistema remuneratório com a Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto.

Considerando a importância do projeto de intervenção a que o investigador se comprometeu a elaborar, foi utilizada como base toda a população da organização, que são os 418 colaboradores existentes à data de 21 de julho de 2023.

Diagnóstico da Empresa

5.1. Descrição da XPTO

A XPTO é uma multinacional especializada na prestação de serviços de hemodiálise. Em Portugal, há 25 anos, tem 27 estabelecimentos com diversas dimensões e uma sede, sendo que é constituída, à data da extração do documento Excel, por 418 colaboradores. Em relação à sua estrutura organizacional (Anexo A – Organograma Geral), é composta por quatro departamentos distintos, mas interligados, *Finance*, *Operations*, *HR* e *Medical*. O *Finance* engloba áreas funcionais como a Contabilidade, Tesouraria e Fiscalidade, que inclui 9 dos 418 colaboradores. Por outro lado, as Operações (*Operations*) é suportado por quatro áreas funcionais, nomeadamente o *Procurement*, a Informática, a Manutenção e os *Area Managers*, sendo constituído por 17 trabalhadores. O departamento de Recursos Humanos (HR) constitui-se por 4 trabalhadores, incluindo um(a) Diretor(a) de RH e três Técnicos(as) de RH. Por fim, o departamento Core da XPTO, que pode ser diferenciado por duas áreas distintas, mas, também, interligadas, nomeadamente: por um lado, os Cuidados Coordenados (*Patient Coordinated Care*), que englobam três áreas: Farmácia (*Pharmacy*), Nutrição (*Nutrition*) e Serviço Social (*Social Work*) e compreende 33 colaboradores, já mencionados no parágrafo anterior; por outro, a área clínica, que é composta por 345 colaboradores, distribuídos pelas seguintes categorias profissionais: Diretor(a) Clínico(a); Médico(a); Enfermeiro(a)-Chefe; Enfermeiro(a); Administrativo(a); Auxiliar de Serviços Gerais.

5.2. Indicadores Demográficos

A XPTO é constituída por 418 trabalhadores, repartidos, como referido acima, pelos diversos departamentos e áreas funcionais, sendo que, com base no Quadro 5.1., 84% são do sexo feminino (em que 53,3% são do nível Não Qualificado), com uma idade média de 44 anos e antiguidade média de 10 anos e 16% são do sexo masculino (pelo menos metade pertence ao nível do Quadro Intermédio), com idade e antiguidade média de 42 e 7 anos, respetivamente. Para além do anteriormente mencionado, 50% das mulheres auferem 760 euros, explicado também pelo facto de mais de metade das mulheres serem consideradas mão-de-obra não qualificada. Por outro lado, no que diz respeito aos homens, considerando que 11% (de 16%) têm um nível de qualificação de Quadro Intermédio ou superior, conseguindo-se, assim, afirmar que metade dos homens recebem, pelo menos, 1400 euros.

Por outro lado, ressaltar que, embora haja um maior número de trabalhadores não qualificados do sexo feminino e, nesse sentido, remunerações mensais mais baixas, é possível verificar que, no Quadro Médio, a remuneração mensal mediana das mulheres é superior à dos homens (4507,19 e 3571,43 euros, respetivamente) e, no Quadro Superior, acontece o inverso (5175 e 8585,7 euros, nesta ordem). Por fim, referir que as diferenças existentes na presente Quadro, comparando os níveis de qualificação entre homens e mulheres, será devidamente analisada e com a intenção de justificação. Quando esta não seja encontrada, será elaborado um plano de intervenção com a intenção de suprimir as desigualdades remuneratórias entre os sexos.

Quadro 5.1. – Quadro resumo de indicadores gerais por sexo e nível de qualificação

Sexo	Quantidade	%	Idade Média	Antiguidade Média	Remuneração Mensal Mediana (€)
Feminino	353	84	44	10	760,00
Não Qualificado	223	53,3	48	14	840,00
Quadro Intermédio	123	29,4	36	4	1500,00
Quadro Médio	4	1,0	47	5	4507,19
Quadro Superior	3	0,7	46	6	5175,00
Masculino	65	16	42	7	1400,00
Não Qualificado	19	4,5	41	6	760,00
Quadro Intermédio	36	8,6	40	7	1499,00
Quadro Médio	5	1,2	43	8	3571,43
Quadro Superior	5	1,2	50	7	8585,70
Total	418	100	43	10	840,00

Fonte: Elaborado pela autora

No que concerne ao escalão etário por sexo, tanto o colaborador mais novo (19 anos) como o mais velho (71 anos) são do sexo feminino e fazem parte da mesma categoria profissional (Auxiliar de Serviços Gerais). Por outro lado, onde se registam mais trabalhadores é no intervalo entre os 41 e 50 anos (26%) e 55% dos colaboradores têm entre 31 e 50 anos, sendo este intervalo constituído maioritariamente por mulheres (47% dos 55%). Para além disso, existem menos colaboradores de ambos os sexos com a idade compreendida entre os 18 e 24 anos, com apenas uma percentagem de 3,35% do número total de colaboradores.

Quadro 5.2. – Repartição dos colaboradores por sexo e escalão etário

Escalão etário	Sexo					
	Masculino	%	Feminino	%	Total	%
18 a 24 anos	5	1,20	9	2,15	14	3,35
25 a 30 anos	13	3,11	36	8,61	49	11,72
31 a 40 anos	11	2,63	108	25,84	119	28,47
41 a 50 anos	19	4,55	90	21,53	109	26,08
51 a 55 anos	10	2,39	34	8,13	44	10,53
+ 55 anos	7	1,67	76	18,18	83	19,86
Total	65	15,55	353	84,45	418	100

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao indicador repartido por sexo e escolaridade da XPTO (Quadro 5.3.), este engloba apenas uma mulher sem qualquer nível de escolaridade, mas que sabe ler e escrever, não existindo nenhum colaborador 100% analfabeto. A maioria dos homens tem uma escolaridade compreendida entre o 12º Ano e a Licenciatura (70%), tendo como mínimo de habilitações literárias o 2º Ciclo e o máximo o doutoramento, o que seria expectável, considerando que o sexo masculino ocupa na sua maioria posições que exigem maior habilitações literárias. Por outro lado, embora exista um grande peso de mulheres com licenciatura (126 de 353) e 12º ano (76 de 353), também existem muitas mulheres com apenas o 3º Ciclo, visto existirem 173 trabalhadoras a desempenhar funções como Auxiliar de Serviços Gerais, que é uma função que não exige ter qualquer experiência profissional ou estudos elevados como requisito de entrada. De uma forma geral, 44,82% dos colaboradores têm uma escolaridade ao nível superior, e 34% abaixo da escolaridade mínima atualmente exigida (12º ano).

Quadro 5.3. – Repartição dos colaboradores por sexo e escolaridade

Escolaridade	Sexo					
	Masculino	%	Feminino	%	Total	%
Sabe ler e escrever	0	0,00	1	0,24	1	0,24
1º Ciclo	0	0,00	11	2,63	11	2,63
2º Ciclo	3	0,72	43	11,00	46	11,00
3º Ciclo	9	2,15	72	19,38	81	19,38
11º Ano	1	0,24	3	0,72	4	0,96
12º Ano	20	4,78	76	18,18	96	22,97
Licenciatura	26	6,22	126	30,14	152	36,36
Mestrado	5	1,20	21	5,02	26	6,22
Doutoramento	1	0,24	0	0,00	1	0,24
Total	65	15,55	353	84,45	418	100

Fonte: Elaborado pela autora

Em análise do Quadro 5.4., os trabalhadores que se encontram no intervalo de idades de 18 a 30 anos, são Não Qualificados ou do Quadro Intermédio, não estando presentes em qualquer outro tipo de qualificação. Por outro lado, a maioria dos trabalhadores com mais de 55 anos são Não Qualificados (90,4%).

Quadro 5.4. – Repartição dos colaboradores por qualificação e escalão etário

Qualificação	Escalão etário						Total	%
	18 a 24 anos	25 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 55 anos	Mais de 55 anos		
Dirigente	0	0	0	1	1	0	2	0,48
Não qualificado	6	16	48	66	31	75	242	57,89
Quadro Intermédio	8	33	69	31	11	7	159	38,04
Quadro Médio	0	0	2	6	0	1	9	2,15
Quadro Superior	0	0	0	5	1	0	6	1,44
Total	14	49	119	109	44	83	418	100

Fonte: Elaborado pela autora

Política de Carreiras

6.1. Avaliação de Funções

Cada categoria profissional tem uma descrição de funções adequadas à função que desempenham, onde é perceptível o perfil exigido para cada categoria (Anexo B – Perfil Exigido por Categoria Profissional), sendo também explícito os níveis de conhecimento, competências e experiência necessários, qual a complexidade da função, a organização e planeamento do trabalho e a responsabilidade pelos recursos, que serão utilizados como critérios para a definição de níveis.

Assim sendo, de forma a diferenciar as categorias existentes pelos seis níveis de qualificação propostos, utilizou-se quatro critérios com pesos diferentes (Anexo C – Critérios de Avaliação), de acordo com o disposto por Armstrong, M. (2008), como se pode verificar na grelha de ponderação prevista no Quadro 5.6, distribuídos por níveis com pontuações distintas (de 1 a 5).

Quadro 6.1. – Estrutura de Critérios

Critérios	Ponderação	Níveis	
Conhecimento, competências e experiência	35%	I	[0 ; 1,2[
		II	[1,2 ; 1,6[
		III	[1,6 ; 2,0[
Responsabilidade pelos recursos	30%	IV	[2,0 ; 2,4[
		V	[2,4 ; 2,8[
Complexidade	25%	VI	[2,8 ; 3,6[
Planeamento e organização	10%	VII	[3,6 ; 5,0]

Fonte: Elaborado pela autora

Após a criação do Quadro 5.6., efetuou-se uma análise dos postos de trabalho através de uma média ponderada (de acordo com a ponderação definida para cada critério), de forma a classificar os mesmos de acordo com o valor que se pretende atribuir, apresentada no Anexo D - Classificação dos postos de trabalho.

6.2. Grelhas de Qualificação

A partir dos pressupostos do Quadro 5.6. e após efetuar a classificação das categorias (Anexo D), foi então elaborada uma proposta de grelha de qualificação (Quadro 6.2), por níveis e diferenciada pelas famílias definidas aquando da análise dos postos de trabalho.

Quadro 6.2. – Proposta de Grelha de Qualificação

Nível	Clinic	Medical	Pharmacy	Nutrition	Social Work	Finance	HR	Communications	Maintenance	Procurement	Residual
Nível VII	Diretor(a) de Enfermagem Nacional	Diretor(a) Médico(a) Nacional				Diretor(a) Financeiro	Diretor(a) de Recursos Humanos				Diretor(a) de Operações Country Manager
Nível VI		Diretor(a) Clínico				Controller Financeiro					Area Manager
Nível V	Enfermeiro(a)-Chefe		Coordenador de Farmácia	Coordenador de Nutrição	Coordenador de Serviço Social				Coordenador de Manutenção	Procurement Manager	Coordenador da Informática
Nível IV		Médico(a)				Coordenador de Contabilidade					Responsável da Qualidade
Nível III	Enfermeiro(a)		Farmacêutico(a)	Nutricionista	Assistente Social	Técnico de Contabilidade	Especialista de RH	Especialista em Comunicação	Técnico de Eletrónica Técnico de Manutenção		
Nível II						Tesoureiro(a)				Procurement Specialist	Assistente Executivo(a) Administrativo(a)
Nível I	Auxiliar de Serviços Gerais										

Fonte: Elaborado pela autora

Política Remunerativa

7.1. Diagnóstico da Estrutura Remunerativa Atual

No que diz respeito ao sistema remuneratório, existe um valor mínimo de entrada para certos grupos profissionais, nomeadamente os administrativos(as) que têm um valor mínimo de 840 euros de vencimento base (definido para 2023) e os Cuidados Coordenados (Farmacêuticos, Serviços Social e Nutrição) têm o vencimento base de entrada de 1400 euros.

Por outro lado, o grupo profissional Enfermeiro(a) tem um Quadro salarial definida, como se pode verificar pelo Quadro 5.8, que poderá ter dois caminhos: Enfermeiro ou Enfermeiro Especializado. Enquanto o Enfermeiro se encontra a fazer a formação CIP (para melhor compreensão ver Anexo E), o valor do vencimento base é de 1200 euros e, passados dois meses (quando termina a formação obrigatória), passa para o escalão 1. No que concerne ao Enfermeiro Especializado, para que o colaborador se encontre neste escalão, tem de comprovar que tem uma especialização, demonstrar que poderá ser benéfica para a organização e, também, ter aprovação, tanto da chefia hierárquica, como da Direção dos Recursos Humanos. Para qualquer um dos escalões, o valor é revisto anualmente, embora não seja automático, por depender de:

- Cabimento salarial em cada ano;
- Avaliação de desempenho positiva relativamente ao ano n-1 (numa escala de 0-4, ser superior a 2);
- Não ter ausências prolongadas no ano n-1.

Quadro 7.1. – Quadro Salarial de Enfermagem

Enfermeiro(a)	CIP	Anual			Bianual			
Escalões	Integração	1	2	3	4/5	6/7	8/9	10/11
Enfermeiro	1200 €	1300 €	1350 €	1400 €	1500 €	1550 €	1600 €	1650 €
Enf. Especializado	N/A	1300 €	1350 €	1500 €	1600 €	1650 €	1700 €	1750 €

Fonte: Fornecido pela XPTO

Por fim, os Enfermeiros(as)-Chefes, em concordância com o Quadro 5.9, recebem um valor fixo mensal de acordo com a dimensão do estabelecimento na qual exercem funções. Em caso de crescimento do mesmo, em que a mesma se encontre de forma constante num escalão acima, então, na altura da revisão salarial, o colaborador passa para um escalão salarial imediatamente superior.

Quadro 7.2. – Quadro Salarial dos Enfermeiro(a)s-Chefe

Dimensão do Estabelecimento	Descrição	Base
Pequena	Estabelecimento até 100 doentes	2 200 €
Média	Estabelecimento entre 101 e 160 doentes	2 500 €
Grande	Estabelecimento ≥ 161 doentes	3 000 €

Fonte: Fornecido pela XPTO

Para que seja possível definir uma nova política remunerativa é imprescindível realizar um diagnóstico da atual estrutura remunerativa da empresa, tendo por base a grelha de qualificação definida no Quadro 6.2. A Remuneração Total (RT) dos colaboradores foi utilizada como base para a análise da estrutura anual, sendo composta pelas remunerações fixas e variáveis. No caso da XPTO, as remunerações fixas podem englobar os vencimentos base, as diuturnidades (correspondente a um acréscimo de 18,60€ por cada 4 anos de antiguidade, com um máximo definido de 5 diuturnidades), Isenção de Horário de Trabalho (IHT), Abono para falhas e Subsídio de Alimentação (6,41€ por cada dia de trabalho). Por outro lado, não foram consideradas remunerações variáveis para este cálculo. A partir da Remuneração Total foi possível identificar o ponto mínimo e o ponto máximo de cada nível salarial, permitindo construir os leques salariais da atual estrutura remuneratória.

Quadro 7.3. – Estrutura Remunerativa Atual

Nível	Min RT	Max RT	Intervalo	PM RT	Leque PM	Sobreposição	Tx Progressão
I	12 614 €	14 255 €	1 641 €	13 435 €	6,1%		
II	13 734 €	30 030 €	16 296 €	21 882 €	37,2%	77,6%	18,3%
III	16 235 €	72 417 €	56 182 €	44 326 €	63,4%	85,0%	102,6%
IV	29 320 €	58 268 €	28 948 €	43 794 €	33,1%	147,0%	-1,2%
V	29 974 €	77 033 €	47 058 €	53 503 €	44,0%	94,4%	22,2%
VI	59 565 €	138 833 €	79 268 €	99 199 €	40,0%	29,3%	85,4%
VII	72 174 €	167 574 €	95 400 €	119 874 €	39,8%	92,4%	20,8%

Fonte: Elaborado pela autora

No Nível I, segundo o Quadro 7.3., a Remuneração Total varia entre 12614 euros e 14225 euros, apresentando um ponto médio de 13435 euros, correspondendo a um leque salarial de 6,1%. Por outro lado, o Nível II poderá refletir algum desequilíbrio da estrutura remunerativa atual, visto não apresentar grande variação em comparação com o primeiro nível, resultando numa sobreposição de 77,06%.

No que diz respeito ao Nível III, o mínimo encontra-se nos 16235 euros e o máximo nos 72417 euros, o que corresponde a um leque salarial de 63,4%, pelo que também existe uma grande sobreposição do II para o III nível (85%), havendo, portanto, uma clara proximidade entre os primeiros níveis da estrutura, podendo prejudicar a diferenciação entre níveis e grupos profissionais.

Por outro lado, o quarto nível varia entre 29320 euros e 58268 euros, o que se traduz num leque de 33,1% e o Nível V tem um valor mínimo de 29974 euros e um valor máximo de 77033 euros, o que corresponde a um leque salarial de 44%. Ressaltar que existe uma taxa de progressão negativa no nível IV (-1,2%), o que está relacionada com a modificação da categoria de um dos colaboradores do nível III, sendo devidamente justificada posteriormente no presente capítulo.

Por outro lado, no Nível VI o mínimo é de 59565 euros e o máximo de 138833 euros, correspondendo a um leque salarial de 40%. Por fim, o último nível apresenta um ponto mínimo de 72174 euros e 167574 euros, traduzindo-se num leque salarial de 39,8%.

No que concerne às taxas de progressão, estas não demonstram qualquer consistência, visto que os pontos médios dos níveis posteriores se assumem como negativos (Nível IV), inferiores (Níveis II, III, VI) ou marginalmente superiores aos máximos dos níveis anteriores (Nível V), o que, mais uma vez, demonstram iniquidade entre os grupos profissionais no que diz respeito às competências exigidas, qualificações, complexidade e relevância hierárquica.

Desta forma, é necessário garantir numa maior diferenciação entre níveis, tendo como prioritários os primeiros quatro níveis da estrutura, de modo que seja possibilitada a existência de um sistema remuneratório equitativo e justo, de acordo com as especificidades das funções e dos níveis salariais definidos.

Em análise da Figura 7.1 e em concordância com o Quadro 7.3., os primeiros cinco níveis apresentam uma grande sobreposição no que diz respeito aos níveis anteriores, o que poderá estar associada a uma desvalorização das funções atuais, considerando que não existe uma grande diferenciação salarial entre os dois níveis de qualificação, pelo que poderá dar lugar ao sentimento de injustiça e descontentamento por parte dos colaboradores.

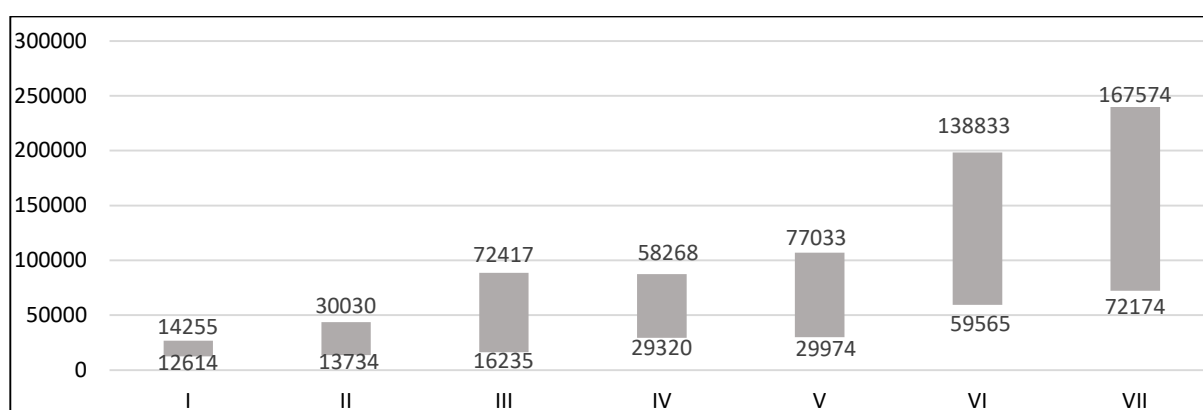


Figura 7.1 – Estrutura Remunerativa Atual

Fonte: Elaborado pela autora

7.2. Levantamento das diferenças remuneratórias entre sexos

Aquando da análise das remunerações auferidas pelos colaboradores no mesmo nível de qualificação, serão procuradas justificações para diferenças significativas entre homens e mulheres. Nos casos em que as diferenças não sejam justificáveis, será elaborado um plano de ação para atingir a igualdade remuneratória, de forma a harmonizar a estrutura remuneratória atual com a lei em vigor.

No que diz respeito às as diferenças encontradas, entre sexos, recolhidas através do ficheiro extraído com os dados relativos aos trabalhadores, as categorias profissionais de Administrativo(a), Auxiliar de Serviços Gerais e Enfermeiro(a) não apresentam diferenças significativas que necessitem de intervenção. No entanto, como se pode verificar no Quadro abaixo, algumas categorias apresentam discrepâncias, sendo justificadas sucintamente no Quadro, e com maior pormenor de seguida. Ressaltar que são apresentadas no Quadro apenas as categorias que permitem a comparação entre sexos, sendo as restantes excluídas da mesma.

Quadro 7.4. – Diferenças remuneratórias entre sexos por categoria profissional

Categoria Profissional	Feminino	Masculino	Justificações
Administrativo(a)	15 868,27 €	14 861,37 €	
Auxiliar de Serviços Gerais	13 161,85 €	12 734,46 €	
Diretor(a) Clínico(a)	73 374,28 €	108 790,85 €	Dimensão do Estabelecimento; Projetos fora do Estabelecimento
Enfermeiro(a)	22 816,78 €	21 070,98 €	
Enfermeiro(a) Chefe	38 734,91 €	41 641,99 €	Dimensão do Estabelecimento
Especialista em Comunicação	40 174,68 €	28 549,36 €	Antiguidade; Formação na área

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às diferenças remuneratórias refletidas no Quadro 7.4., após verificar o ficheiro com a informação relativa à antiguidade, dimensão do estabelecimento, escolaridade, entre outros, dos colaboradores de forma individual, percebe-se que as diferenças remunerativas, em relação à categoria de Diretor(a) Clínico(a), estão justificadas pela dimensão do estabelecimento no qual desempenham funções enquanto chefia, mas também de projetos adversos relacionadas com a equipa de gestão da empresa que desempenham fora do estabelecimento. As diferenças remunerativas denotadas na categoria de Enfermeiro(a) Chefe são também justificadas pela dimensão do estabelecimento onde desempenham funções de chefia, não estando relacionada com a antiguidade nem com as habilitações académicas, mas sim por estar estabelecida uma carreira no Quadro 7.2. Por fim, no que concerne à categoria profissional de Especialista em Comunicação, a diferença remuneratória existente está maioritariamente associada à antiguidade existente do sexo feminino, mas, por outro lado, também está relacionada com uma recente progressão horizontal de outro departamento, por parte do sexo masculino.

Quadro 7.5. – Diferenças remuneratórias entre sexos por nível de qualificação

Níveis	Feminino	Masculino	Justificações principais
I	13 162 €	12 734 €	Antiguidade (diuturnidades)
II	16 489 €	15 620 €	Antiguidade
III	23 225 €	25 708 €	Antiguidade e modificação para categoria inferior
IV	31 080 €	43 794 €	Antiguidade e Habilitações Literárias
V	44 107 €	44 996 €	Dimensão do Estabelecimento
VI	73 374 €	84 248 €	Dimensão do Estabelecimento e Antiguidade
VII	104 985 €	103 663 €	

Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente às diferenças presentes nas famílias de carreiras, verifica-se, através do Quadro 7.5., que no Nível I, também pelo facto de existir apenas uma categoria presente neste nível, o que diferencia os trabalhadores está relacionado único e exclusivamente com as diuturnidades recebidas devido à antiguidade na empresa, considerando que o vencimento base é o mesmo e o subsídio de alimentação também. Por outro lado, no que concerne ao segundo nível, as diferenças remuneratórias estão justificadas, mais uma vez, pela antiguidade (presente no vencimento e diuturnidades), considerando que a antiguidade média das mulheres neste escalão se encontra nos 22 anos, e a dos homens encontra-se nos 7 anos.

No que diz respeito ao Nível III, verificam-se algumas disparidades das remunerações mais altas para com as restantes, justificadas pela mudança para categorias inferiores, tanto do sexo feminino como no masculino, embora a diferença encontrada no sexo masculino seja mais acentuada, verificando-se também o seu impacto nas remunerações médias refletidas no Quadro abaixo. Quando as remunerações totais foram analisadas de forma individual, verificou-se que um dos trabalhadores detém uma diferença salarial não justificada pela investigadora, seja a nível de antiguidade, escolaridade ou outro. Salientar que esta diferença não está relacionada com os sexos, mas apenas entre os trabalhadores do mesmo nível, não tendo sido refletida na diferenciação por categorias (Quadro 7.4) pelo facto do colaborador pertencer a um departamento 100% constituído pelo sexo masculino. Por forma a zelar pelo anonimato da organização, esta desigualdade não será revelada de forma explícita, mas será colocada para correção nos impactos financeiros do projeto.

No que concerne o quarto nível, este é o que apresenta a maior diferença salarial entre sexos (12714 euros), justificada com a antiguidade da função com maior RT mas, principalmente, por esta pertencer ao corpo médico da organização, num estabelecimento com dimensão média, e a RT estar alinhada com as exigências do mercado numa área com tanta rotatividade como a área médica.

O quinto nível, por outro lado, não apresenta qualquer diferença notória entre sexos, no que diz respeito às remunerações médias. No entanto, quando verificadas de trabalhador a trabalhador, percebem-se algumas diferenças, que estão relacionadas com a dimensão do estabelecimento onde

desempenham funções ou acumulação de projetos não funcionalmente ligados ao trabalhador. Assim, verificou-se uma diferença salarial não justificada de um colaborador que se encontrava no mínimo do nível salarial, pelo facto do estabelecimento ter uma dimensão média, mas ter a mesma remuneração mensal de um trabalhador que desempenhe funções num estabelecimento de dimensão pequena. Ainda assim, após consultar o departamento de RH, verificou-se que esta diferença foi retificada três meses depois, pelo que não será necessário incluí-la no plano de ação. Contudo, identificou-se uma diferença salarial no patamar máximo do nível, devido ao facto da trabalhadora desempenhar funções adversas não ligadas à sua função base, funções estas relacionadas com projetos gerais da organização enquanto um todo.

A respeito do Nível VI, verifica-se que existe uma grande diferença remuneratória entre homens e mulheres. Esta diferença está essencialmente relacionada com um trabalhador, que se encontra no máximo do Nível, pelo facto de o mesmo desempenhar funções num Estabelecimento de grande dimensão, e desempenhar funções para o grupo internacional, obviamente não relacionadas com as suas funções principais, havendo, portanto, uma distinção remuneratória.

Por outro lado, verificou-se que, para dimensão e escolaridade igual, existia uma diferenciação entre dois trabalhadores, de sexos diferentes, da mesma família funcional e do mesmo nível. Esta diferenciação deve-se à antiguidade, considerando que o colaborador do sexo feminino se encontra a desempenhar o seu trabalho na organização há 4 anos e o trabalhador do sexo masculino tem uma antiguidade de 13 anos. Ainda no que diz respeito à antiguidade, esta também justifica a diferença salarial presente entre os colaboradores no mínimo do nível, que se encontram na mesma área funcional, visto que o trabalhador que aufer menos tem uma antiguidade de 5 anos e o que aufer mais tem uma antiguidade de 25 anos, embora seja importante referir que o primeiro tem uma escolaridade superior (licenciatura e 12.º Ano, respetivamente).

Por fim, em relação ao sétimo nível, verifica-se que existe uma remuneração média superior das mulheres em relação aos homens, o que só acontece nos dois primeiros níveis de qualificação. No entanto, é relevante referir que o sexo feminino tanto se encontra no máximo do Nível como no mínimo, pelo que a média pode não ser propriamente representativa da realidade presente no respetivo nível. Desta forma, após análise individual das RT auferidas pelos trabalhadores, percebeu-se que não existem justificações claras para as diferenças remuneratórias existentes. Constata-se, no entanto, que, no ponto mínimo do Nível, onde se encontram duas trabalhadoras, a diferença salarial existente entre ambas está relacionada com a antiguidade (13 e 2 anos), embora tenham a mesma escolaridade (licenciatura).

De acordo com o Guia Prático da CITE (2022), quando identificadas desigualdades, deve ser elaborado um plano de ação. Este “deverá conduzir à supressão total – e não apenas mitigação” das desigualdades não justificadas. As ações de um plano de ação, com base no mesmo Guia, estão

relacionadas com os objetivos do presente Projeto, nomeadamente a uniformização das estruturas remuneratórias, com níveis salariais definidos, onde se verifique de forma clara que para trabalho de valor igual existem remunerações iguais. No entanto, embora não se tenham encontrado divergências entre sexos, verificou-se uma diferenciação não justificada entre trabalhadores do sexo masculino. A supressão desta desigualdade será apresentada à XPTO, com os impactos financeiros decorrentes da mesma.

7.3. Conclusões

Um sistema remuneratório equitativo e justo é fundamental para que os trabalhadores se sintam motivados, para além de fomentar o sentimento de pertença dos mesmos. Claro que, embora se tenha verificado um *turnover* acentuado na organização, o mesmo não parece estar relacionado com a equidade interna, visto que, em concordância com a análise efetuada através do presente Projeto, verificou-se que o sistema é equitativo, do ponto de vista interno, dentro dos níveis e categorias profissionais (entre sexos e dentro do mesmo sexo). No entanto, a presente análise permitiu a compreensão do sistema remuneratório da empresa, mas também identificar pontos críticos e áreas de melhoria, que necessitam de estratégias de mitigação.

O diagnóstico das remunerações totais auferidas pelos colaboradores foi elaborado de forma individual, para perceber as possíveis diferenças entre trabalhadores da mesma categoria profissional (independentemente do sexo) e, de seguida, do mesmo nível. Esta análise, embora esteja apresentada de forma global no presente projeto, devido ao anonimato, permitiu encontrar uma diferença remuneratória não justificada. Esta diferença está relacionada com um trabalhador que mudou, durante o ano de 2023, de categoria profissional, não tendo sido alinhado aos restantes trabalhadores da mesma categoria, embora com as mesmas habilitações literárias (ou superiores) e antiguidade superior.

Para além do supramencionado, verificou-se também que, de acordo com a inexistência de diferenças salariais não justificadas, que a existência de um *turnover* tao elevado pode advir de iniquidade interna, mas sim de iniquidade externa ou entre níveis (que não foi verificado através do presente Projeto).

No que diz respeito à iniquidade interna, mas entre níveis, esta pode ser um dos motivos do *turnover*, visto existir uma grande sobreposição (principalmente, entre os três primeiros níveis), o que não promove a diferenciação entre qualificações. No entanto, só seria possível verificar tal situação se fossem elaboradas entrevistas de saída aos colaboradores das áreas com maior *turnover*, não sendo possível afirmar se existe uma relação entre as duas variáveis através da análise efetuada.

Por fim, apesar da XPTO apresentar um sistema remuneratório estável, coerente e equitativo no ponto de vista geral, apresenta alguns pontos críticos a serem analisados e corrigidos (Quadro 7.6.).

Quadro 7.6. – Pontos Críticos da análise efetuada

Pontos Críticos	
1.	O turnover elevado não foi justificado por diferenças salariais dentro dos níveis e categorias profissionais.
2.	Níveis com uma elevada percentagem de sobreposição, não promovendo a diferenciação entre qualificações.
3.	Desigualdade salarial não justificada entre dois colaboradores da mesma categoria profissional e nível de qualificação.

Fonte: Elaborado pela autora

Proposta de Intervenção

As conclusões do ponto 7.3. permitiram identificar os pontos críticos do sistema remuneratório em análise e, por conseguinte, elaborar as propostas de intervenção do Quadro 8.1..

Quadro 8.1. – Síntese dos pontos críticos identificados e respetivas propostas de intervenção

Síntese da Proposta de Intervenção	
Ponto Crítico	Proposta
1. O <i>turnover</i> elevado não foi justificado por diferenças salariais dentro dos níveis e categorias profissionais.	Elaboração de um <i>survey</i> salarial. Entrevistas de saída das categorias com maior <i>turnover</i> .
2. Níveis com uma elevada percentagem de sobreposição, não promovendo a diferenciação entre qualificações.	Análise interna das categorias profissionais existentes. Correção da taxa de progressão entre níveis, promovendo a diferenciação.
3. Desigualdade salarial não justificada entre dois colaboradores da mesma categoria profissional e nível de qualificação.	Correção do trabalhador com valor inferior, colocando-o no mesmo nível salarial do colaborador em situação privilegiada.

Fonte: Elaborado pela autora

No que respeita ao ponto crítico 1 (Quadro 8.2.), considerando que o motivo pelo qual o *turnover* existe de forma tão acentuada na XPTO não foi justificado através da iniquidade interna, propõe-se à empresa que atue de forma mais presente sobre as saídas ou possíveis saídas da organização, através de sessões de *feedback*, que permitam perceber quais as necessidades dos trabalhadores no seu percurso laboral, inclusive entender quais as dificuldades sentidas e as sugestões de melhoria possíveis de implementação na empresa, visto ser uma maneira dos trabalhadores se sentirem ouvidos e incluídos nos processos de decisão, o que obviamente impactaria a sua vida profissional na XPTO. Estas reuniões devem ser elaboradas em grupo, a meio do ano, sendo que, de preferência, por estabelecimento e por categorias profissionais, visto existirem necessidades diferentes por zona e por tipo de trabalho.

Por outro lado, elaborar de forma mais frequente entrevistas de saída, principalmente das categorias profissionais com taxas de *turnover* altas, para se perceber os motivos de saída, e se efetivamente são questões salariais e, dentro disto, se estão relacionadas com a empresa (interno) ou com a oferta dada pelo mercado (externo). Assim que possível, a empresa deve utilizar os recursos justificáveis para a realização de entrevistas de saída e reuniões de *feedback* e, caso se verifique que o principal motivo de saída é uma oferta salarial superior do mercado, propõe-se que a empresa faça, em setembro, um *survey* salarial, de modo que a empresa perceba se realmente se encontra abaixo, alinhada ou acima dos valores pagos no mercado em que se encontra.

No entanto, se porventura os motivos pelos quais as saídas voluntárias estejam relacionadas com outros motivos, nomeadamente a relação com os colegas ou com a chefia direta, deverá ser feito outro tipo de intervenção, não sendo prioritária a elaboração de um *survey* salarial nestes casos.

Quadro 8.2. – Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 1

Síntese da Proposta de Intervenção				
Ponto Crítico	Proposta	Recurso	Responsável	Data
O <i>turnover</i> elevado não foi justificado por diferenças salariais dentro dos níveis e categorias profissionais.	Desenvolvimento de momentos de comunicação entre as chefias e subordinados.	Reuniões de <i>feedback</i> .	Recursos Humanos Responsáveis dos Departamentos	Reuniões de <i>feedback</i> – Junho
		Entrevistas de saída das categorias com maior <i>turnover</i> .		Entrevistas de saída – Assim que possível
		Elaboração de um <i>survey</i> salarial do mercado.		<i>Survey</i> Salarial – Setembro

Fonte: Elaborado pela autora

Para além do supramencionado, no que diz respeito à não diferenciação entre as qualificações derivada da elevada sobreposição entre níveis e taxas de progressão não coerentes, propõe-se à empresa que analise as categorias existentes e as qualifique de acordo com critérios definidos, no entanto, aconselha-se que utilize a análise já elaborada através do presente Projeto. Após a qualificação das funções, propõe-se que a empresa elabore um *survey* salarial (em concordância com o já sugerido no ponto crítico 1) de forma a poder colocar o sistema remuneratório atual alinhado ou acima do mercado atual.

Com a modificação do sistema remuneratório, pretende-se que este fique não só alinhado ou acima do mercado, como também permita a diferenciação entre níveis de qualificação e a progressão entre os mesmos. A diferenciação e progressão vão permitir que os trabalhadores sintam que existe uma possível progressão, podendo perceber o mínimo e o máximo do nível em que se encontram, o que possibilita o alinhamento das suas expectativas com a oferta da XPTO para a respetiva categoria profissional.

Quadro 8.3. – Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 2

Síntese da Proposta de Intervenção				
Ponto Crítico	Proposta	Recurso	Responsável	Data
Níveis com uma elevada percentagem de sobreposição, não promovendo a diferenciação entre qualificações.	Análise interna das categorias profissionais existentes. Correção da taxa de progressão entre níveis, promovendo a diferenciação.	Reuniões com os Responsáveis dos Departamentos Survey salarial do mercado Sistema remuneratório da XPTO	Recursos Humanos	Análise das categorias – agosto Correção da taxa de progressão e sobreposição – Assim que terminada a análise de qualificações

Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito ao Ponto Crítico 3, pretende-se que se coloque o trabalhador com valor total inferior no mesmo nível salarial do outro colaborador numa situação mais privilegiada, o que terá um impacto de 1140 euros na RT a pagar ao colaborador. Esta correção estará prevista para o mês de maio (Quadro 8.4.), considerando que é nesse momento que é feita a revisão salarial da empresa, sendo que se propõe à empresa que se faça retroativos a janeiro, de maneira a mitigar a diferenciação não justificada logo no início do ano e não apenas desde o mês de maio.

Quadro 8.4. – Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 3

Síntese da Proposta de Intervenção				
Ponto Crítico	Proposta	Recurso	Responsável	Data
Desigualdade salarial não justificada entre dois colaboradores da mesma categoria profissional e nível de qualificação.	Correção do trabalhador com valor inferior, colocando-o no mesmo nível salarial do colaborador em situação privilegiada.	Revisão salarial	Recursos Humanos	Maio

Fonte: Elaborado pela autora

Deste modo, a intervenção sobre os três pontos críticos acima mencionados é imprescindível para melhorar os processos organizacionais relacionados com as remunerações, visto que os salários continuam a ser um dos motivos pelos quais um trabalhador escolhe permanecer ou sair de uma organização. Para que as propostas sejam exequíveis, é necessário que a empresa tenha em consideração os custos associados às propostas, que se encontram descritos no Quadro 8.5.

Quadro 8.5. – Custos da Proposta de Intervenção

Síntese da Proposta de Intervenção			
Proposta	Recurso	Fórmula de Cálculo	Cálculo dos Custos
Desenvolvimento de momentos de comunicação entre chefias e subordinados.	1. Reuniões de <i>feedback</i> (RD – S). 2. Entrevistas de saída.	1. $RD\text{€} \times N^{\circ} RD) + (S\text{€} \times S) \times N^{\circ} \text{horas}$ 2. $HR\text{€} \times N^{\circ} \text{horas}$ 3. $HR\text{€} \times N^{\circ} \text{horas}$	1. $9\text{€} \times 28) + (4\text{€} \times 405) \times 1h = 1872\text{€}$ 2. $5\text{€} \times 38h = 190\text{€}$ Total = 2062€
Análise interna das categorias profissionais existentes.	1. Reuniões (RH – RD) 2. Análise das Descrições de Funções.	1. $(HR\text{€} \times N^{\circ} HR) + (RD\text{€} \times N^{\circ} RD) \times N^{\circ} \text{horas}$ 2. $HR\text{€} \times N^{\circ} \text{horas}$	1. $(5\text{€} \times 3) + (9\text{€} \times 28) \times 1h = 267\text{€}$ 2. $5\text{€} \times 5h = 25\text{€}$ Total = 292€
Correção da taxa de progressão entre níveis, promovendo a diferenciação.	1. Elaboração de um survey salarial do mercado. 2. Correção do sistema remuneratório existente.	1. $HR\text{€} \times N^{\circ} \text{horas}$ 2. $HR\text{€} \times N^{\circ} \text{horas}$	1. $5\text{€} \times 20h = 100\text{€}$ 2. $5\text{€} \times 25h = 125\text{€}$ Total = 225€
Correção do trabalhador em que se verificou a desigualdade não justificada	1. Revisão salarial do colaborador.	1. $DRM\text{€} \times N^{\circ} \text{meses}$	1. $100\text{€} \times 14 \text{ meses} = 1400\text{€}$ Total = 1400€
Total = 3979€			

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: Serão utilizados os custos médios | Custo Hora HR – 5€ (são 3 *HR Specialists*); Custo hora de Responsável de Departamento (RD) – 9€; Custo hora dos Subordinados (S) - 4€

Nota: O número de horas apresentadas é estimado com base na exigência de cada tarefa.

Pressuposto 1: Nº de Subordinados envolvidos nas sessões de *feedback* (número médio) – 15 por cada RD, ou seja, 405.

Pressuposto 2: Nº de RD envolvidos nas sessões de *feedback* (número médio) – 9 por cada *HR Specialist*, ou seja, 27.

Pressuposto 3: 38 horas alocadas a entrevistas de saída (tendo como referência as 38 saídas voluntárias identificadas no estudo realizado).

Pressuposto 4: A diferença remuneratória mensal (DRM) entre o trabalhador com a diferença não justificada e o trabalhador privilegiado é de 100 euros mensais.

Conclusões

Um sistema de remunerações tem como objetivo diferenciar os grupos profissionais através de uma estrutura composta por leques salariais e progressões entre os mesmos (Duarte, H., 2015). Quando conceptualizado, modificado ou apenas analisado, deve-se ter em consideração que o alinhamento do mesmo com a equidade individual, interna e externa são imprescindíveis para o bom funcionamento da organização.

No caso da XPTO, o alinhamento interno foi analisado de forma bastante exaustiva, no que diz respeito aos diferentes trabalhadores, de forma individual, e das diferenças remuneratórias encontradas entre os mesmos, dentro dos grupos profissionais e dos níveis em que se encontravam, tendo existido um maior foco na análise entre sexos (em concordância com o previsto pela Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto) por causa do anonimato mas, para a empresa, foram analisados os trabalhadores de forma pormenorizada. No entanto, embora o segundo e terceiro objetivo tenham sido cumpridos com sucesso através desta análise, a necessidade constante de apresentar os dados agrupados de forma a manter o anonimato prometido, dificultou a apresentação dos dados do estudo, pelo facto de não ser possível discriminar estabelecimentos e trabalhadores, e abordar dados de forma mais pormenorizada, tendo sido uma limitação do presente trabalho.

Ainda assim, com base nesta análise e como referido anteriormente, verificou-se que a empresa não apresenta iniquidade interna, no que diz respeito aos trabalhadores dentro das categorias profissionais e dentro do próprio nível. No entanto, através do estudo não foi possível identificar se poderiam existir eventuais sentimentos de injustiça entre níveis, provavelmente relacionados com a elevada sobreposição existente no sistema de remunerações atual (principalmente no que diz respeito aos primeiros três níveis de qualificação), que não discriminam as diferentes categorias profissionais, podendo levar à diminuição da produtividade e, consequentemente, saída voluntária da organização. Assim, propôs-se à empresa que fizesse um maior acompanhamento dos trabalhadores durante a sua presença na organização e, obviamente, sempre que possível, fazer as entrevistas de saída para os grupos profissionais mais críticos no que diz respeito ao *turnover*.

Para além do supramencionado, outro motivo relacionado com as remunerações que pode levar à elevada rotatividade existente na empresa, é o facto da empresa se encontrar abaixo do que está a ser oferecido pelo mercado. Embora esta causa também não tenha sido analisada no presente estudo, poderá ser percebida através de entrevistas de saída e de uma análise do mercado onde a XPTO se encontra.

Assim sendo, a rotatividade existente não foi justificada pela presente análise, o que não indica que a empresa é equitativa numa forma geral, principalmente no que diz respeito às remunerações, mas apenas que existe equidade dentro dos níveis de qualificação e dentro dos grupos profissionais. Para se perceber realmente quais os motivos de saída com maior peso na decisão dos trabalhadores, é imprescindível para a empresa perceber primeiro se estão associadas com as remunerações efetivamente e, se estiverem, se poderão estar relacionadas com a iniquidade individual ou interna (entre níveis) ou falta de competitividade externa.

Ressaltar que a elaboração do presente trabalho permitiu o desenvolvimento de uma visão macro e micro de todo o processo por detrás de uma análise de qualificações e de remunerações, visto ter sido possível analisar de forma adequada todos os grupos profissionais e respetivas qualificações, o que permitiu uma análise mais rica dos dados da empresa, bem como atingir o primeiro objetivo específico definido inicialmente. Através da mesma, foi possível verificar que não existem diferenças salariais injustificadas, seja entre trabalhadores no geral, seja entre sexos, como, também, identificar os pontos críticos do sistema remuneratório atual e algumas propostas de intervenção, com os respetivos custos previstos associados.

Por fim, como complemento deste estudo, sugere-se que, em investigações futuras, se faça uma análise das expectativas dos trabalhadores e a visão que detêm da equidade existente na organização (e se a opinião dos mesmos vai de encontro aos resultados obtidos pelo presente estudo). A par disto, elaborar uma análise de mercado, de forma a perceber quais são as categorias profissionais que se encontram abaixo, alinhadas ou acima do oferecido pelo mercado a fim de combater as falhas existentes no atual sistema remuneratório e, conseqüentemente, diminuir o *turnover*, tendo obviamente em consideração os custos associados a esse processo.

Referências Bibliográficas

- Abassi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). *Turnover: the real bottom line*. Public Personnel Management, 2(3), pp. 333-342.
- Alkahtani, Ali Hussein (2015). *Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works*. International Journal of Business and Management, 10(12).
- Al-Suraihi, Walid A. et al. (2021). *Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies*. European Journal of Business and Management Research.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). *The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness*. European journal of economics, finance and administrative sciences, 46(3), pp. 159-169.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices* (10ª ed.). Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Cummins, A. (2011). *The Reward Management Toolkit: A Step-by-Step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefits*. Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Cummins, A. (2008). *Valuing Roles: How to Establish Relative Worth*. Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Londres: Kogan Page.
- Arnold A. & Fulmer I. S. (2018). *Pay transparency*. In Perkins, S. J. (Ed.). The Routledge Companion to Reward Management. London: Routledge, pp. 87-94.
- A'yunnisa, R. N. A., & Saptoto, R. (2015). *The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention*. International Journal of Research Studies in Psychology, 4(2), pp. 57-70.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bishu, S. G., & Alkadry, M. G. (2017). *A Systematic Review of the Gender Pay Gap and Factors That Predict It*. Administration & Society, 49(1), pp. 65–104.

- Câmara, P., Rodrigues, J. & Guerra, P. (2015). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. (7ª ed). Lisboa: Dom Quixote.
- CITE (2022). Guia de Apoio para a Avaliação de Postos de Trabalho com base em critérios objetivos comuns a homens e mulheres. CITE.
- Chan, M. (2000). *Organizational Justice Theories and Landmark cases*. The International Journal of Organizational Analysis, 8(1), pp. 68 – 88.
- Cornog, Geoffrey Y. (1957). *The Personnel Turnover Concept: A Reappraisal*. Public Administration Review, 17(4), pp. 247-256.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*. The Academy of Management Review, 11(1), p. 57.
- Cullen, Z. B. (2023). *Is Pay Transparency Good?*. Estados Unidos: National Bureau of Economic Research.
- Day, N. E. (2012). *Pay equity as a mediator of the relationships among attitudes and communication about pay level determination and pay secrecy*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(4), pp. 462-476.
- De Simone, S. (2015). *Expectancy value theory: Motivating healthcare workers*. American International Journal of Contemporary Research, 5(2), pp. 19-23.
- Duarte, H. (2015). *Capítulo 10 – Gestão de Remunerações*. In Ferreira et al. Gestão de Recursos Humanos para Gestores. Lisboa: Editora RH, pp. 309-336.
- Dwesini, Nombeko F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 8(3).
- Gerhart, Barry. (2014). *Compensation*. (14ª ed.) New York: McGraw Hill LLC.
- Gordan, M., & Krishanan, I. A. (2014). *A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation*. International journal of research in education methodology, 5(3), pp. 680-688.
- Gutierrez, C., Obloj, T., & Zenger, T. (2022). *Pay Transparency and Productivity*. SSRN Electronic Journal.

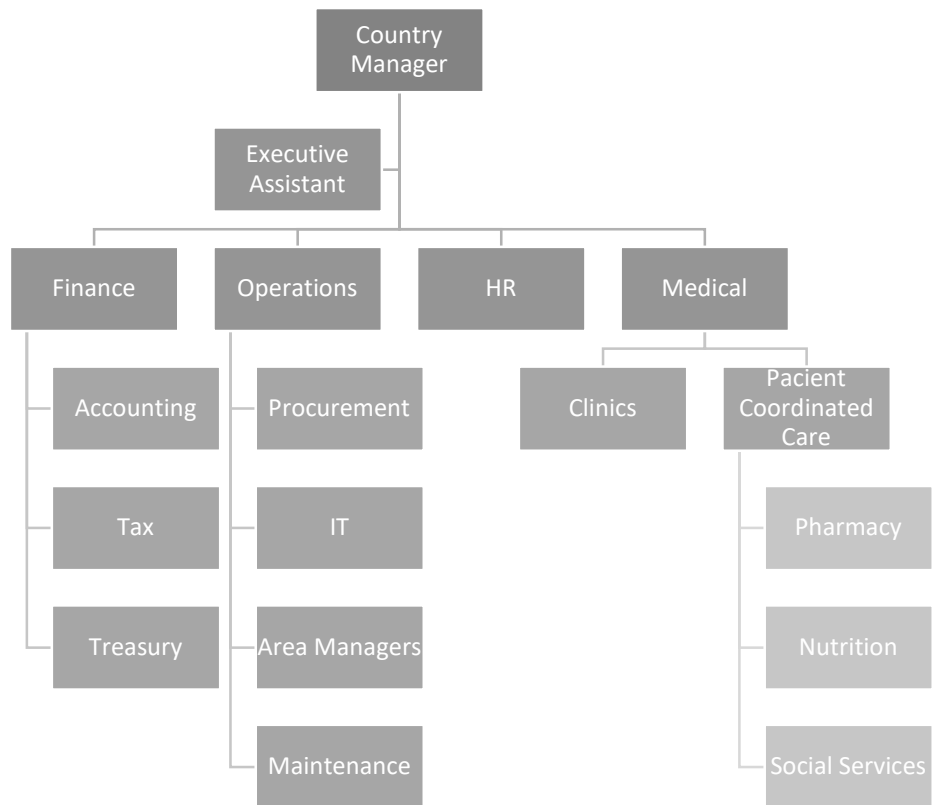
- Hartmann, F. & Slapničar, S. (2012). *Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency*. The International Journal of Human Resource Management, 23(20), pp. 4283-4300. doi: 10.1080/09585192.2012.664962
- Harrison, S., & Gordon, P. A. (2014). *Misconceptions of employee turnover: Evidence-based information for the retail grocery industry*. Journal of Business & Economics Research (JBER), 12(2), pp. 145-152.
- Hefny, L. (2021). *The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: The moderating role of ethical climate in travel agencies*. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 20(1), pp. 1-23.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hissom, A. (2009). *Understanding and controlling employee turnover*. Ohio: Kent State University.
- Shaw, J. D., Delery, J. D., Jenkins, G. D. & Gupta, N. (1998). *An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover*. AMJ, 41, pp. 511–525.
- Kang, E. & Lee, H. (2021). *Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners*. Sustainability. 13, p. 1049.
- Kim, T-Y, Wang, J, Chen, T, Zhu, Y, Sun, R. (2019). *Equal or equitable pay? Individual differences in pay fairness perceptions*. Human Resources Management, 58(2), pp. 169–186. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21944>
- Lam, W. Y. L., Cheng, B. H., Bamberger, P. A., & Wong, M. N. (2022). *Research: The Unintended Consequences of Pay Transparency*. Harvard Business Review.
- Lawler, E. E., III (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Wadsworth.
- Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto. Diário da República, 1ª Série, nº 160. Assembleia da República.
- Macky, K. A. & Wilson, M. (2013). *Rewards, Remuneration and Performance: A Strategic Approach*. Auckland, N.Z: CCH New Zealand.
- Marasi, S. & Bennett, R. (2016). *Pay communication: Where do we go from here?*. Human Resource Management Review, 26, pp. 50-58.

- Martocchio, J.J. (2016). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. 8th edition. Boston: Pearson Education Limited.
- Maslow, A. (1951). *Jerarquia de las Necesidades Humanas*. México: FCE.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC psychology*, 8, pp. 1-11.
- Newman, J.M., Gerhart, B. & Milkovich, G.T (2017). *Compensation*, 12. McGraw-Hill International.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Estados Unidos: Belknap.
- Rego et. al (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robinson, H. (2019). Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson. McKinsey & Company.
- Ongori, H. (2007). *A review of the literature on employee turnover*. Botswana: University of Botswana, Department of Management.
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). *The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention*. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), pp. 1-6.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.
- Shukla, S., & Sinha, A. (2013). *Employee Turnover in banking sector: Empirical evidence*. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 11(5), pp. 57-61.
- Sung, S.Y., Choi, J.N. & Kang, S.C. (2017). *Incentive pay and firm performance: Moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence*. *Human Resource Management*, 56(2): pp. 287-305.
- Pina e Cunha, et al. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional*, 8. Lisboa: Editora RH.
- Porter, L. et al. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- Purohit, M. (2016). *A study on—employee turnover in IT sector with special emphasis on Wipro and Infosys*. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(4), pp. 47-51.

- Prastiwi, D. (2019). *The Effect of Perception of Justice Remuneration and Organizational Commitment Toward the Performance of Blu University in Inspectorate Region II*. International Conference on Economics, Education, Business and Accounting, KnE Social Sciences, pp. 295–312. doi: 10.18502/kss.v3i11.4014
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Pryce, V. (2018). *Reward Management and The Economy*. In Perkins, S. J. (Ed.). The Routledge Companion to Reward Management, London: Routledge, pp. 10-15. doi: 10.4324/9781315231709
- Taylor, S. (2010). *Resourcing and talent management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Treuren, G. J. M. & Frankish, E. (2014). *The impact of pay understanding on pay satisfaction and retention: Salary sacrifice understanding in the not-for-profit sector*. Journal of Industrial Relations, 56(1), pp. 103-122. doi: 10.1177/0022185613498657
- Watters, E. R. (2021). *Factors in employee motivation: Expectancy and equity theories*. Journal of Colorado Policing, 6(1), pp. 4-8.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Anexos

Anexo A – Organograma Geral



Anexo B – Perfil Exigido por Categoria Profissional

Categoria	Perfil exigido
Auxiliar de Serviços Gerais	9º ano
Enfermeiro	Licenciatura em enfermagem
Enfermeiro Chefe	Licenciatura em enfermagem e experiência comprovada de 2 anos de diálise
Diretor Enfermagem Nacional	Licenciatura em enfermagem e experiência comprovada de 5 anos de diálise/nefrologia
Médico	Especialidade em Nefrologia e 5 anos de experiência
Diretor Clínico	Especialidade em Nefrologia e experiência comprovada de 5 anos em Nefrologia
Diretor Médico Nacional	Especialidade em Nefrologia e experiência comprovada de 5 anos em Nefrologia
Tesoureiro(a)	12º ano concluído
Técnico de Contabilidade	Licenciatura em contabilidade
Coordenador de Contabilidade	Licenciatura em contabilidade e experiência comprovada de 2 anos na área
Controller Financeiro	Licenciatura em contabilidade e experiência comprovada de 5 anos na área
Diretor Financeiro	Licenciatura em contabilidade e experiência comprovada de 5 anos na área
Técnico de Manutenção	Formação Profissional em Eletrónica ou Electromedicina
Coordenador de Manutenção	Licenciatura (engenharia mecânica, eletrotécnica ou similar) e experiência comprovada de 5 anos na área
Procurement Specialist	Licenciatura em gestão ou área similar e experiência comprovada de 1 a 2 anos na área
Procurement Manager	Licenciatura em gestão ou área similar e experiência comprovada de 3 a 4 anos na área
Especialista RH	Licenciatura em gestão de recursos humanos ou similar
Director(a) RH	Licenciatura em gestão de recursos humanos, gestão ou similar, e experiência comprovada de 8 anos na área
Especialista em Comunicação	Licenciatura em comunicação ou similar e experiência comprovada de 2 a 3 anos na área
Senior Communication specialist	Licenciatura em comunicação ou similar e experiência comprovada de 2 a 3 anos na área
Farmacêutico(a)	Licenciatura em ciências farmacêuticas
Coordenador da Farmácia	Licenciatura em ciências farmacêuticas e experiência comprovada de 3 anos na área
Nutricionista	Licenciatura em Nutrição/Dietética
Coordenador da Nutrição	Licenciatura em Nutrição/Dietética e experiência comprovada de 3 anos na área
Assistente Social	Licenciatura em Serviço Social
Coordenador do Serviço Social	Licenciatura em Serviço Social e experiência comprovada de 3 anos na área
Country Manager	Licenciatura em gestão ou similar e experiência comprovada de 10 anos na área de gestão
Administrativo(a)	12º ano concluído e experiência comprovada de 1 ano na área.
Assistente Executivo(a)	12º ano concluído e experiência comprovada de 1 ano na área.
Responsável de Qualidade	Licenciatura em gestão ou similar e experiência comprovada de 1 ano na área.
Coordenador da Informática	Licenciatura em informática e experiência comprovada de 5 anos na área.
Área Manager	Licenciatura em gestão ou similar e experiência comprovada de 3 anos na área.
Diretor de Operações	Licenciatura em gestão ou similar e experiência comprovada de 8 anos na área.

Anexo C – Critérios de Avaliação

1. Conhecimento, competências e experiência

Nível 1	A utilização das competências necessárias para efetuar um trabalho simples.
Nível 2	A aplicação de competências administrativas específicas adquiridas através de formação especializada ou de experiência relevante.
Nível 3	A aplicação de uma série de conhecimentos e competências profissionais, especializadas, técnicas, administrativas ou operacionais adquiridas através de formação profissional ou superior e/ou de uma experiência relevante considerável.
Nível 4	A aplicação de elevados níveis de conhecimentos profissionais, especializados, técnicos ou administrativos.
Nível 5	A aplicação de conhecimentos especializados de autoridade numa área-chave das atividades da empresa.

2. Planeamento e organização

Nível 1	Os planos são definidos numa perspetiva diária, embora haja pouca variação nos horários de trabalho ou necessidade de estabelecer prioridades.
Nível 2	Planeia as suas próprias prioridades de trabalho, sendo necessário um certo reajustamento para responder a mudanças das exigências de forma ocasional.
Nível 3	Frequentemente, tem de redefinir as prioridades e o planeamento do seu trabalho devido à constante mudança das exigências. Pode também estar envolvido no planeamento dos horários e prioridades de trabalho de uma pequena equipa e na coordenação do trabalho da mesma.
Nível 4	Planeia, organiza e dá prioridade ao trabalho num departamento ou escritório. A sua própria carga de trabalho é em grande parte imprevisível e tem de ser regularmente redefinida e reprogramada.
Nível 5	Planeia e organiza programas e atividades que afetam toda a empresa. O seu próprio trabalho está sujeito a exigências quase totalmente imprevisíveis e tem de ser constantemente redefinido e reprogramado.

3. Complexidade

Nível 1	As necessidades de trabalho são, em geral, bem definidas e as possibilidades de ação são bastante limitadas.
Nível 2	O trabalho apresenta uma certa diversidade, envolvendo um certo número de elementos não rotineiros e o uso de uma variedade de competências, embora estas estejam estreitamente relacionadas entre si.
Nível 3	O trabalho é diversificado, consistindo numa série de elementos diferentes que só em termos gerais estão relacionados entre si, e no uso de uma grande variedade de competências.
Nível 4	O trabalho é muito diversificado, envolvendo muitos elementos diferentes que podem não estar intimamente relacionados entre si.
Nível 5	O trabalho é multidisciplinar e implica a tomada de uma vasta quantidade de decisões muito diversas.

4. Responsabilidade pelos recursos

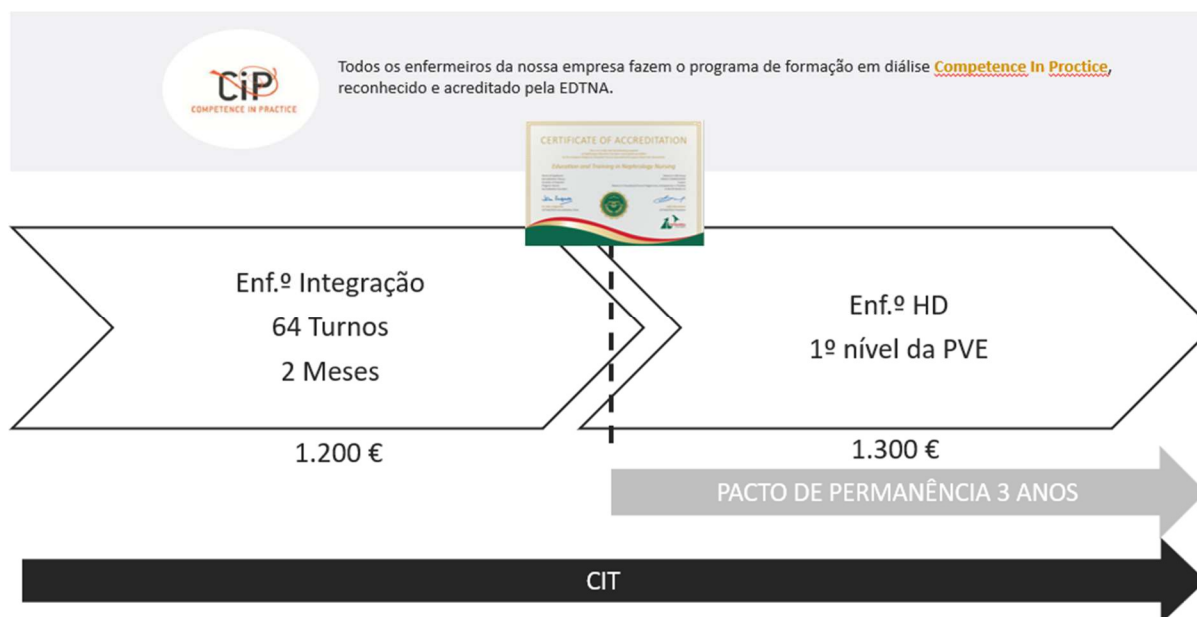
Nível 1	Responsável apenas pelo equipamento necessário para efetuar o trabalho.
Nível 2	Pode ter dois ou três funcionários sob a sua responsabilidade; e/ou controla as despesas.
Nível 3	Pode liderar uma pequena equipa e/ou gerir um pequeno orçamento ou ser responsável por uma série de instalações ou equipamentos.
Nível 4	Lidera uma grande equipa ou departamento de mais de 10 pessoas e/ou atua como gestor orçamental de um departamento ou escritório.
Nível 5	Dirige uma função ou um conjunto de atividades importantes e gere um orçamento de dimensão proporcional.

Anexo D – Classificação dos postos de trabalho

Critérios	Família	Conhecimento, Competências e experiência	Planeamento e organização	Complexidade	Responsabilidade pelos recursos	Média Ponderada	Nível
Auxiliar de Serviços Gerais	Clinic	1	1	1	1	0,78	I
Administrativo(a)	Residual	2	1	2	1	1,38	II
Tesoureiro(a)	Finance	2	2	2	2	1,55	II
Assistente Executivo(a)	Residual	2	2	2	2	1,55	II
Procurement Specialist	Procurement	3	2	1	1	1,58	II
Especialista em Comunicação	Communications	3	2	2	1	1,83	III
Especialista em Comunicação <i>Senior</i>	Communications	3	2	2	1	1,83	III
Técnico de eletrónica	Maintenance	3	2	2	1	1,83	III
Técnico de Manutenção	Maintenance	3	2	2	1	1,83	III
Assistente Social	Social Work	3	2	2	2	1,90	III
Farmacêutico(a)	Pharmacy	3	2	2	2	1,90	III
Nutricionista	Nutrition	3	2	2	2	1,90	III
Técnico de Contabilidade	Finance	3	2	2	3	1,98	III
Enfermeiro	Clinic	3	2	2	3	1,98	III
Especialista RH	HR	3	3	2	2	1,98	III
Responsável de Qualidade	Residual	3	3	2	2	2,08	IV
Coordenador de Contabilidade	Finance	3	2	3	2	2,25	IV
Médico	Medical	4	1	2	2	2,25	IV
Coordenador de Manutenção	Maintenance	4	3	2	3	2,43	V
Coordenador da Farmácia	Pharmacy	4	4	2	4	2,60	V
Coordenador da Nutrição	Nutrition	4	4	2	4	2,60	V
Coordenador do Serviço Social	Social Work	4	4	2	4	2,60	V
Coordenador da Informática	Residual	4	3	3	3	2,68	V
Procurement Manager	Procurement	4	3	3	3	2,68	V
Enfermeiro Chefe	Clinic	4	3	3	4	2,75	V
Área Manager	Residual	4	3	4	4	3,00	VI
Diretor Clínico	Medical	5	3	3	4	3,10	VI

Controller Financeiro	Finance	5	4	3	4	3,20	VI
Diretor Enfermagem Nacional	Clinic	5	4	5	4	3,70	VII
Director(a) RH	HR	5	4	5	5	3,78	VII
Diretor de Operações	Residual	5	4	5	5	3,78	VII
Diretor Médico Nacional	Medical	5	4	5	5	3,78	VII
Diretor Financeiro	Finance	5	4	5	5	3,78	VII
Country Manager	Residual	5	5	5	5	3,88	VII

Anexo E – Formação CIP



Anexo F – Diagnóstico Gráfico

Leque salarial I Max = 14 255 €	Taxa Inserção	RT (média)	Função
PM = 13 435 €			
Min = 12 614 €	30%	13 133 €	Auxiliar de Serviços Gerais

Ilustração 1 – Diagnóstico Gráfico Nível I da Estrutura Atual

Leque salarial II Max = 30 030 €	Taxa Inserção	RT (média)	Função
PM = 21 882 €	99%	29 822 €	Tesoureiro(a)
	40%	20 174 €	Procurement Specialist
	21%	17 135 €	Assistente Executivo
Min = 13 734 €	12%	15 747 €	Administrativo

Ilustração 2 – Diagnóstico Gráfico Nível II da Estrutura Atual

Leque salarial III Max = 72 417 €	Taxa Inserção	RT (média)	Função
PM = 44 326 €			
	26%	31 071 €	Especialista RH
	25%	30 089 €	Técnico de Manutenção
	22%	28 549 €	Especialista em Comunicação
	20%	27 244 €	Técnico de Contabilidade
	13%	23 557 €	Nutricionista
	13%	23 468 €	Assistente Social
	11%	22 570 €	Enfermeiro(a)
Min = 16 235 €	11%	22 333 €	Farmacêutico(a)

Ilustração 3 – Diagnóstico Gráfico Nível III da Estrutura Atual

Leque salarial IV Max = 58 268€ PM = 43 794 € 28 948 Min = 29 320 €	Taxa Inserção	RT (média)	Função
	100%	58 268 €	Médico
	6%	31 080 €	Responsável da Qualidade
	0%	29 320 €	Coordenador de Contabilidade

Ilustração 4 – Diagnóstico Gráfico Nível IV da Estrutura Atual

Leque salarial V Max = 77 033 € PM = 53 503 € Min = 29 974 €	Taxa Inserção	RT (média)	Função
	100%	77 033 €	Coordenador do Serviço Social
	58%	57 036 €	Coordenador da Farmácia
	57%	56 601 €	Coordenador da Nutrição
	48%	51 974 €	Procurement Manager
	47%	51 974 €	Coordenador de Manutenção
	29%	43 180 €	Coordenador da Informática
	22%	39 704 €	Enfermeiro-Chefe

Ilustração 4 – Diagnóstico Gráfico Nível V da Estrutura Atual

Leque salarial VI Max = 138 833 € PM = 99 199 € Min = 59 565 €	Taxa Inserção	RT (média)	Função
	49%	96 985 €	Diretor Clínico
	16%	71 964 €	Controller Financeiro
	7%	65 143 €	Area Manager

Ilustração 5 – Diagnóstico Gráfico Nível VI da Estrutura Atual

Leque salarial VII Max = 167 574 €	Taxa Inserção	RT (média)	Função
	100%	167 574 €	Country Manager
	67%	136 080 €	Diretor(a) Médico(a) Nacional
	54%	123 476 €	Diretor(a) Financeiro(a)
PM = 119 874 €			
	13%	84 374 €	Diretor(a) de Operações
	3%	75 205 €	Diretor(a) Enfermagem Nacional
Min = 72 174 €	0%	72 174 €	Diretor(a) de RH

Ilustração 6 – Diagnóstico Gráfico Nível VII da Estrutura Atual