

**AS PREFERÊNCIAS DOS JOVENS POR TIPO DE BENEFÍCIOS E  
OS SEUS EFEITOS**

**André Pereira Fernandes**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Lisboa, Setembro de 2019



# AS PREFERÊNCIAS DOS JOVENS POR TIPO DE BENEFÍCIOS E OS SEUS EFEITOS

André Pereira Fernandes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Lisboa, Setembro de 2019

AS PREFERÊNCIAS DOS JOVENS POR TIPO DE BENEFÍCIOS E  
OS SEUS EFEITOS

## **Resumo**

De acordo com a literatura, hoje em dia numa organização é possível trabalharem quatro gerações diferentes, o que pode acarretar problemas na maximização do sistema de benefícios, dado que as preferências dos colaboradores são heterogéneas. Uma vez que a atribuição eficaz dos benefícios por parte da organização permite atrair, reter e motivar os colaboradores, esta temática torna-se assim bastante importante.

Para o efeito, a presente investigação pretende estudar as Preferências dos indivíduos relativamente aos Benefícios Tangíveis e Intangíveis e os seus respetivos efeitos nos colaboradores. O instrumento utilizado para recolher os dados foi o questionário. A amostra é constituída por 214 indivíduos, do qual 126 são do sexo feminino e 85 do sexo masculino (os restantes 3 não indicaram o sexo), com idades compreendidas entre os 20 e os 56 anos.

Deste modo, os resultados demonstram que as Preferências dos colaboradores se concentram na Qualidade dos Benefícios e não na sua Quantidade. Os colaboradores tendem também a preferir os Valores Monetários equivalentes e não os Benefícios em si.

O estudo conclui que as Preferências dos indivíduos estão centradas na categoria da Segurança e do Bem-Estar, e relativamente aos Benefícios Intangíveis, as preferências estão concentradas no *Work Life Balance*, a Aprendizagem e Desenvolvimento e o Reconhecimento. O estudo mostrou que existe uma relação entre a atribuição dos benefícios e a motivação, o *Engagement*, o *Turnover* e a Equidade.

***Palavras-chave:*** Remuneração, Benefícios, Preferências, Efeitos

### **JEL Sistema de Classificação:**

O15 – Desenvolvimento Económico: Recursos Humanos

Y40 – Categorias Diversas: Dissertações (sem classificação)

## **Abstract**

According to literature, nowadays in an organization it is possible to work with four different generations, which can cause problems in maximizing the benefits system, since the preferences of employees are heterogeneous. Since the effective attribution of benefits by the organization allows to attracting, retaining and motivate employees, this theme becomes very important.

To this end, this research aims to study the preferences of employees regarding tangible and intangible benefits and their effects on employees. The instrument used to collect the data was the Questionnaire. The sample consists of 214 persons, of which 126 are females and 85 are males (the remaining 3 did not indicate gender), aged between 20 and 56 years.

The results show that employee preferences focus on Quality of Benefits rather than Quantity. Employees also tend to prefer the equivalent Monetary Amounts rather than the Benefits themselves.

The study concludes that persons preferences focus on the Safety and Wellness category, and for Intangible Benefits, they prefer *Work Life Balance*, Learning and Development and Recognition. The study showed that there is a relationship between benefit attribution and motivation, *engagement*, *turnover* and equity.

***Key-words:*** Remuneration, Benefits, Preferences, Effects

### **JEL Classification System:**

O15 - Economic Development: Human Resources

Y40 - Miscellaneous Categories: Dissertations (unclassified)

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, Amadeu e Isabel Fernandes, que me concederam a oportunidade de frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, no ISCTE Business School.

À minha irmã, Patrícia Fernandes, pela tranquilidade demonstrada e transmitida ao longo do ano letivo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Henrique Duarte, por toda a sua experiência, conhecimento e disponibilidade que transmitiu durante toda a investigação, sem ela seria muito difícil dar por terminada esta pesquisa.

À minha namorada, por toda a ajuda que disponibilizou para eu finalizar a investigação e pela paciência que teve ao longo da mesma.

Aos meus amigos, pela ajuda e pela compreensão que revelaram durante esta investigação.

## Índice

<b>Sumário Executivo .....</b>	<b>IV</b>
<b>CAPÍTULO I   INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>Relevância do tema .....</b>	<b>1</b>
<b>Objetivos da investigação.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO II   ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Introdução à importância da remuneração .....</b>	<b>4</b>
1.1 Remuneração no geral.....	4
1.2 Remuneração Fixa.....	5
1.3 Remuneração Variável.....	5
1.4 Benefícios .....	6
<b>2. Benefícios.....</b>	<b>7</b>
2.1 Benefícios – Evolução Histórica.....	7
2.2 Benefícios – Problemáticas Atuais .....	8
2.3 Benefícios – Benefícios Tangíveis Versus Intangíveis.....	9
2.4 Flexibilidade – Característica dos Benefícios .....	10
2.5 Tipologia dos Benefícios Tangíveis Versus Intangíveis.....	11
2.6 Fatores de Preferência por Benefícios Tangíveis.....	19
2.7 Fatores de Preferência por Benefícios Intangíveis.....	21
<b>3. Efeitos/Consequências da atribuição de Benefícios.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO III   METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
<b>1. Técnica de recolha de dados .....</b>	<b>29</b>
<b>2. Benefícios a incluir nos estudos .....</b>	<b>29</b>
<b>3. Método de Amostragem.....</b>	<b>32</b>
<b>4. Caracterização da Amostra.....</b>	<b>33</b>
<b>5. Operacionalização das Variáveis / As Variáveis .....</b>	<b>33</b>
<b>6. Análise de dados .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO IV   CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO V   BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>73</b>

## **Índice de Figuras e Quadros**

Figura I - Preferências dos participantes por tipo de Benefícios Tangíveis (%) .....	49
Figura II - Preferências dos participantes por tipo de Benefícios Intangíveis (%) .....	55
Quadro I: Os diversos benefícios tangíveis de acordo com a literatura (Carnaz, 2010). .....	11
Quadro II: Os diversos benefícios intangíveis de acordo com a literatura. ....	16
Quadro III: Benefícios caracterizados por efeito (White e Druker, 2000) .....	27

## Índice de Tabelas

Tabela I: Benefícios Tangíveis incluídos no Estudo.....	29
Tabela II: Benefícios Intangíveis incluídos no Estudo .....	30
Tabela III: Tipos de benefícios criados e as suas características.....	31
Tabela IV: Média de respostas dos participantes (Valor <i>Versus</i> Quantidade) .....	39
Tabela V - Regressões Lineares da hipótese 1.....	40
Tabela VI - Média de respostas dos participantes (Benefícios <i>Versus</i> Valor Monetário) .....	43
Tabela VII - Regressões Lineares da hipótese 2.....	44
Tabela VIII - Comparação entre médias - Benefícios <i>Versus</i> Dinheiro e Sexo .....	46
Tabela IX - Tabela da Análise de Frequências (Benefícios Tangíveis) .....	47
Tabela X – Tabela da Análise de Frequências (Benefícios Intangíveis).....	53
Tabela XI - Correlações existentes entre as Motivações e os Benefícios auferidos .....	60
Tabela XII - Regressão Linear da Variável "Motivação Extrínseca" com Benefícios Tangíveis.....	61
Tabela XIII - Regressão Linear da Variável "Motivação Intrínseca" com Benefícios Intangíveis.....	61
Tabela XIV - Correlações existentes entre o <i>Engagement</i> e os Benefícios auferidos .....	63
Tabela XV - Regressão Linear da Variável " <i>Engagement</i> " com Benefícios Tangíveis .....	64
Tabela XVI - Regressão Linear da Variável " <i>Engagement</i> " com Benefícios Intangíveis .....	65
Tabela XVII - Correlações existentes entre o " <i>Turnover</i> " e os Benefícios auferidos.....	67
Tabela XVIII - Regressão Linear da Variável " <i>Turnover</i> " com Benefícios Intangíveis .....	68

## **Sumário Executivo**

Os Benefícios Tangíveis e Intangíveis são sem dúvida uma parte bastante importante do pacote remuneratório atribuído pela organização. Um dos principais objetivos de qualquer sistema de benefícios é atrair, reter e motivar os colaboradores de elevado potencial e consequentemente aumentar os níveis de produtividade, diminuir o absentismo e a rotatividade. Este cenário é apenas possível quando o sistema de benefícios é adequado a cada colaborador, isto é, quando os benefícios estão de acordo com as preferências e expectativas de cada um. Contudo, a literatura refere que este parâmetro não está a ser cumprido, isto porque, existe um desalinhamento entre as Preferências dos colaboradores e os benefícios atribuídos pela organização, o que consequentemente leva a níveis de motivação e *engagement* mais baixos, tal como níveis de *turnover*, mais elevados.

Deste modo, a presente investigação divide-se em dois estudos, onde o primeiro pretendeu estudar as Preferências dos indivíduos relativamente aos Benefícios Tangíveis e Intangíveis, e o segundo pretendeu perceber os seus respetivos efeitos derivados da atribuição dos benefícios.

Inicialmente, foi feita uma revisão da literatura em questão, com o objetivo de perceber um pouco mais sobre os benefícios que existiam, tal como os efeitos provocados pelos mesmos. Assim, procuramos definir o conceito de remuneração total, o conceito de Benefícios, tal como diferenciar os tangíveis dos intangíveis referindo a sua tipologia, procurámos também perceber quais os fatores associados às Preferências dos indivíduos, e por fim, os efeitos derivados da atribuição dos benefícios. Com esta revisão da literatura, foi possível construirmos as hipóteses do nosso estudo.

Posteriormente à análise da literatura, e com o objetivo de avaliar e confirmar as hipóteses deste estudo, foi necessário desenvolver um Questionário onde pudéssemos avaliar as Preferências dos indivíduos acima referidas. Após o tratamento de dados, foi necessário analisar os mesmos, o que permitiu a validação das várias hipóteses criadas neste estudo.

A primeira hipótese do nosso estudo tem como base o estudo efetuado por Dreher e Bretz (1988), onde estes autores referem que a satisfação pelos benefícios aumenta à medida que o número desses benefícios aumenta e não através da qualidade dos mesmos. Deste modo, através deste estudo, percebemos que esta hipótese não se confirmava, isto é, os

indivíduos apresentam maior preferência por Benefícios em Valor e não por uma maior Quantidade.

A segunda hipótese deste estudo assenta nos resultados de um estudo de Lawler e Levin (1968), onde estes autores referem que os colaboradores preferem remuneração adicional, isto é, dinheiro, em detrimento dos benefícios. Através dos nossos resultados podemos concluir que esta hipótese se confirma.

Ainda neste sentido, mas passando para a hipótese 3 deste estudo, podemos concluir que o sexo feminino não apresenta uma maior Preferência pelos Benefícios quando comparados com o Sexo oposto, ou seja, rejeitamos assim a hipótese 3.

A quarta hipótese do nosso estudo refere que o sexo feminino apresenta uma maior preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar, quando comparados com o sexo Masculino. Através dos resultados deste estudo, podemos confirmar esta hipótese.

Posteriormente, outra hipótese do nosso estudo refere que os colaboradores com mais idade têm preferência pelos benefícios enquadrados na categoria de pagamentos suplementares comparativamente com os colaboradores com menos idade. Esta hipótese, de acordo com a análise efetuada, não se verifica.

A hipótese 6 deste estudo refere que os colaboradores solteiros comparativamente aos casados têm preferência pelos benefícios enquadrados na categoria dos Pagamentos Suplementares, e que os colaboradores casados com dependentes comparativamente aos solteiros têm preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar. Através dos resultados podemos aferir que a mesma se confirma.

A hipótese seguinte deste estudo diz-nos que o sexo masculino apresenta uma maior preferência por benefícios intangíveis, como o trabalho desafiante, o reconhecimento, a liberdade e autonomia e por fim a segurança, comparativamente ao sexo oposto, e que o sexo feminino apresenta uma maior preferência por benefícios intangíveis, como o ambiente de trabalho e a aprendizagem e desenvolvimento, quando comparados com o sexo oposto. Através dos resultados podemos aferir que a mesma só se confirma parcialmente, isto é, o sexo masculino apresenta uma maior preferência pelo Trabalho Desafiante e pela Segurança, quando comparados com o sexo feminino. Relativamente à segunda parte da hipótese, podemos perceber que a mesma não se verifica.

A hipótese 8 assenta na revisão da literatura e podemos aferir que a mesma se confirma, isto é, os colaboradores têm maior preferência pelos benefícios intangíveis comparativamente com os benefícios tangíveis.

Relativamente à hipótese 9 deste estudo, podemos aferir que a mesma não se verifica, isto é, as diferenças entre os solteiros e os casados são mínimas quando falamos em benefícios intangíveis.

Passando para o segundo estudo desta dissertação, podemos aferir que a hipótese 10 confirma-se, ou seja, existe uma relação positiva entre os benefícios auferidos pelos colaboradores e a motivação extrínseca e intrínseca dos mesmos.

A hipótese 11 deste estudo assenta na ideia de que existe uma relação positiva entre a perceção que os colaboradores têm da organização relativamente aos seus benefícios e o *engagement* dos mesmos. Através dos resultados deste estudo, podemos confirmar esta hipótese.

Ainda neste sentido, mas passando para a hipótese 12, onde referimos que os benefícios intangíveis comparativamente com os benefícios tangíveis têm um maior impacto no *engagement* dos colaboradores, podemos aferir claramente que a mesma se confirma.

Por fim, a hipótese 13 refere que a atribuição de benefícios aos colaboradores reduz o *turnover* da organização. Deste modo, através deste estudo, podemos referir que a mesma se confirma, isto é, existe uma relação negativa entre os benefícios intangíveis auferidos pelos colaboradores e *turnover* dos mesmos.

Para concluir, através do primeiro estudo, podemos aferir que os benefícios tangíveis favoritos dos indivíduos são seguramente o Seguro de Saúde, a Viatura da Empresa, o Plano de Pensões e a Assistência Familiar. Quanto aos benefícios intangíveis favoritos dos colaboradores, estes são, o Equilíbrio Vida/Trabalho, a Aprendizagem e Desenvolvimento, o Reconhecimento e o Ambiente de Trabalho. O estudo demonstra que as características pessoais dos participantes podem influenciar bastante as Preferências dos mesmos relativamente aos benefícios tangíveis e intangíveis.

Relativamente ao segundo estudo, podemos aferir que a atribuição dos benefícios tangíveis e intangíveis afeta diretamente e positivamente a motivação extrínseca e intrínseca dos colaboradores, tal como afeta também o *engagement* dos mesmos. Podemos ainda

concluir, que os benefícios intangíveis têm um maior impacto no *engagement* dos colaboradores, quando comparados com os benefícios tangíveis.

Por fim, o estudo mostrou que os benefícios intangíveis afetam negativamente o *turnover*, isto é, a atribuição destes benefícios por parte da organização diminui o *turnover* da mesma.

Por último, este estudo permitiu-nos chegar à ideia de que é estritamente necessário que as organizações optem por planos denominados de *cafeteria*, onde o colaborador pode escolher de um menu os benefícios que quer usufruir. Estes planos são acordos nos quais os colaboradores adaptam os seus benefícios conforme as suas necessidades, preferências, personalidade, etc. Paralelamente, as organizações necessitam claramente de ter uma comunicação eficaz do seu pacote remuneratório, pois se os indivíduos não sabem o que recebem, torna-se difícil que eles valorizem a sua remuneração.

## **CAPÍTULO I | INTRODUÇÃO**

### **Relevância do tema**

Atualmente, as organizações enfrentam um grande dilema na questão das preferências dos colaboradores pelos benefícios e nos efeitos que advém da atribuição desses mesmos benefícios. Hoje em dia, numa organização é possível trabalharem quatro gerações diferentes, o que pode acarretar problemas na maximização do sistema de benefícios, uma vez que as preferências dos colaboradores são heterogêneas. Dencker, J. C., Joshi, A., e Martocchio, J. J. (2007), citando CAHRS (2006), referem que um relatório sugere que os sistemas de benefícios e recompensas dos funcionários estão entre as dez principais preocupações que as organizações enfrentam hoje.

Dada esta crescente preocupação com os benefícios dos trabalhadores, decidimos dividir esta dissertação em dois estudos.

O primeiro estudo está relacionado com a preferência dos colaboradores pelos benefícios tangíveis e intangíveis, uma vez que, o interesse das organizações pelas preferências dos benefícios dos colaboradores tem vindo a crescer exponencialmente. Este facto apresenta uma explicação simples, as organizações ao conseguirem entender as preferências dos colaboradores pelos benefícios irão ter melhores resultados.

O principal objetivo de qualquer sistema de benefícios é atrair, reter e motivar os colaboradores de elevado potencial e conseqüentemente aumentar os níveis de produtividade, diminuir o absentismo e a rotatividade. Este cenário é apenas possível quando o sistema de benefícios é adequado a cada colaborador, isto é, quando os benefícios estão de acordo com as preferências e expectativas de cada um.

Nos tipos de benefícios dos colaboradores destacam-se os benefícios tangíveis e intangíveis, dada a sua crescente importância na sociedade atual. As definições de remuneração total não abrangem só elementos tradicionais e quantificáveis, como o salário, a remuneração variável e as regalias, mas também elementos não pecuniários mais intangíveis, como a possibilidade de assumir e exercer responsabilidades, as oportunidades de carreira, a aprendizagem e desenvolvimento, a motivação intrínseca, entre outros, refere Paul Thompson, citado por Armstrong e Murlis (2007).

É neste contexto que as organizações desempenham um papel muito importante, pois é a partir dos sistemas de benefícios que os colaboradores são motivados a desempenhar de forma produtiva uma vasta lista de tarefas, afirma Gerhart e Rynes (2003).

Smith (2000), citando Perkins (1998), refere que para os benefícios terem os efeitos desejados nos colaboradores e na organização, estes mesmos têm de ter valor para os colaboradores.

Nesta perspetiva, as organizações ao conseguirem entender as preferências dos colaboradores pelos benefícios irão ter melhores resultados, uma vez que, e de acordo com Gupta e Shaw (2014), os benefícios não só influenciam a motivação dos colaboradores, como também ajudam a melhorar a segurança, a qualidade, a criatividade, a inovação, entre outras variáveis.

Assim, nesta ótica entramos no segundo estudo desta dissertação, nomeadamente os respetivos efeitos derivados da atribuição dos benefícios. Este tópico é bastante relevante uma vez que os benefícios têm uma importância única para os colaboradores e para as organizações em si, referem Sinclair, Leo e Wright (2005). Vários investigadores afirmam que o uso de benefícios por parte das organizações acarreta vários “*outcomes*” positivos, seja na satisfação do trabalho, no *commitment*, e no *turnover*.

### **Objetivos da investigação**

Uma vez que um dos desafios atuais das organizações passa por identificar as preferências dos colaboradores por benefícios e os respetivos efeitos, torna-se assim importante investigar estas temáticas, de forma, a que num futuro próximo e, através destes estudos, as organizações consigam maximizar os seus sistemas de benefícios, visto que se trata de uma grande parcela de despesa para as mesmas. Para corroborar esta ideia, Dulebohn, Molloy, Pichler e Murray, 2009, citando Hewitt (2002), referem que normalmente os custos das organizações com os benefícios dos colaboradores representam cerca de um terço dos custos totais laborais. É de extrema importância para as organizações perceberem as preferências dos seus colaboradores. Quando estes não se encontram satisfeitos com os seus Benefícios, os seus níveis de motivação, *engagement*, *commitment* e produtividade no geral são inferiores quando comparados com uma adequada atribuição de Benefícios. Portanto, podemos aferir que com estes dois estudos iremos trazer valor acrescentado às organizações, uma vez que irão finalmente entender as preferências dos colaboradores e os respetivos efeitos, sendo esta uma lacuna existente na literatura.

Desta forma, os objetivos principais destes estudos passam por analisar as preferências dos jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho por tipo de benefícios e os efeitos nos trabalhadores derivado da atribuição dos benefícios.

Em virtude da heterogeneidade das preferências e expectativas dos colaboradores apenas faz sentido estudar as mesmas dos colaboradores que entraram recentemente no mercado de trabalho, uma vez que as preferências dos trabalhadores com mais idade e de outra geração, que não esta, são completamente diferentes das atuais.

Os Millennials são um grupo social devido às várias características e expectativas diferentes das gerações anteriores. Esta geração apresenta colaboradores com potencial, características e expectativas diferentes das gerações anteriores referem Ollivier e Tanguy (2008).

De acordo com o Millennial de Manpower Carreiras, até ao ano 2020 os Millennials representarão 35% da força de trabalho global. Os Millennials são atraídos para os empregadores que podem oferecer mais do que um bom salário. Segundo uma pesquisa da PWC o maior atrativo para a geração do milênio é a oportunidade de progredir, programas de desenvolvimento, horário de trabalho flexível, equilíbrio trabalho/vida, correspondência de valores e seguranças de trabalho (PWC, 2013; Deloitte, 2016). Assim, segundo Micík e Micudová (2018), as organizações não podem usar a mesma estratégia que estão a usar até agora.

Dado que os Millennials irão ser uma grande força de trabalho fará sentido investigar as preferências e expectativas desta geração. Portanto, iremos focalizar o estudo nos jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho, nomeadamente no mercado ...

A informação acerca das preferências dos colaboradores será obtida através de questionários concebidos por mim e conseqüentemente apresentados à população alvo.

## **CAPÍTULO II | ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1. Introdução à importância da remuneração**

As constantes mudanças decorrentes da evolução do mercado de trabalho “obriga” a que as organizações se adaptem e alterem as formas de pensar e de gerir os indivíduos no mundo do trabalho. Com um mercado de trabalho tão dinâmico, é imperativo para a Gestão de Recursos Humanos ter uma atitude proativa, procurando sempre inovar e melhorar as suas estratégias de forma a conseguirem atrair e reter profissionais com elevado potencial.

A Gestão de Recursos Humanos tem a responsabilidade de gerir a política de remuneração de uma empresa, isto é, tudo o que diz respeito à formulação e aplicação de estratégias e políticas que visam remunerar os colaboradores de forma justa, equitativa e coerente, de acordo com o valor que têm numa organização (Armstrong e Murlis, 2007).

Hoje em dia é preciso ter muita atenção no que toca à remuneração dos colaboradores, pois segundo Armstrong e Murlis, atirar dinheiro aos problemas, sejam eles no recrutamento ou na retenção, pode ser a pior estratégia possível, uma vez que as preferências das pessoas estão cada vez mais diferentes.

Neste capítulo, é efetuada uma pequena revisão da literatura onde são apresentados e esclarecidos todos os temas englobados nesta investigação, nomeadamente no que se refere aos sistemas de recompensas e a todas as suas componentes, com ênfase nos benefícios tangíveis e intangíveis.

#### **1.1 Remuneração no geral**

A política de remunerações de uma organização é crucial para a existência da mesma. Gerir as remunerações da organização não é exclusivamente pagar aos colaboradores, é essencial haver um alinhamento com a estratégia da organização. As estratégias de remuneração e os processos necessários à sua aplicação têm de provir da estratégia da organização, refere Armstrong e Murlis (2007).

Assim, para qualquer organização é estritamente necessário que haja um sistema de recompensas que apoie a realização dos objetivos empresariais da organização.

O sistema de recompensas de uma organização engloba duas componentes, a componente das recompensas intrínsecas e a componente das recompensas extrínsecas, sendo que o conjunto

destas duas representa a remuneração total. Ambos os tipos de recompensas são importantes para a motivação, atração e retenção de pessoas (Rego et al., 2015).

As recompensas intrínsecas refletem o *mindset* que os trabalhadores têm, *mindset* esse que é resultado do trabalho em concreto que eles realizam. A teoria das características do trabalho representa esse *mindset* dos trabalhadores que por sua vez reflete as recompensas intrínsecas. Esta teoria apresenta cinco dimensões, o feedback, a autonomia, a variedade das competências, a importância do trabalho e a identidade da tarefa. Os trabalhadores apenas têm um *midset* aprimorado quando têm um emprego que dispõe destas cinco dimensões, auferindo assim da recompensa intrínseca (Martocchio, 2006).

As recompensas extrínsecas são todas as compensações monetárias e não monetárias (Martocchio, 2006). As recompensas monetárias são a principal fração do rendimento. Não obstante, as recompensas não monetárias representam uma parcela bastante importante para os colaboradores. Estas recompensas não monetárias são referidas como benefícios (Martocchio, 2006).

Posto isto, a componente extrínseca de um sistema de recompensas é constituída pela remuneração fixa, remuneração variável e por fim, os benefícios.

### **1.2 Remuneração Fixa**

A remuneração fixa é normalmente a fonte principal de rendimento dos colaboradores (Newman, Gerhart e Milkovich, 2017). A remuneração fixa engloba todas as componentes monetárias recebidas regularmente e de montante constante (Duarte, 2017), em contrapartida do seu trabalho.

A remuneração fixa é composta pelo valor fixo correspondente ao valor do posto de trabalho. Este valor é definido tendo por base o nível de conhecimento, esforço e responsabilidade necessário para desempenhar determinada função (Martocchio, 2011).

### **1.3 Remuneração Variável**

A remuneração variável engloba todas as componentes que podem ter um montante variável, mas ao mesmo tempo, um carácter regular (Duarte, 2017), em contrapartida dos resultados do colaborador.

Esta remuneração variável está por norma dependente do desempenho do colaborador. De acordo com Martocchio (2006), a remuneração variável recompensa os trabalhadores por atingirem parcialmente ou completamente um objetivo de um trabalho predeterminado.

Esta componente da remuneração global representa, em Portugal, entre 20% a 40% da remuneração total de um colaborador, ou seja, é claramente uma fração bastante considerável para os mesmos.

A remuneração variável além de ser muito importante ao nível financeiro para os colaboradores. É também relevante na medida em que irá alavancar os níveis de produtividade dos colaboradores (Martocchio, 2011).

#### **1.4 Benefícios**

Os benefícios fazem parte do sistema de recompensas de uma organização, são contrapartidas recebidas pelo empregador que apesar de não serem monetárias possuem um equivalente monetário (Duarte, 2017), e estão diretamente conectados com as necessidades dos colaboradores.

Gomes et al., (2015) valida a declaração anterior, referindo que os benefícios atuam como a terceira componente remuneratória, sendo as duas primeiras a remuneração fixa e a remuneração variável.

Vários estudos salariais recentes em Portugal indicam que os benefícios representam entre 12,6% e 29,7% da remuneração total.

Numa ótica mais esclarecedora, a definição de benefícios apresentada por Newman et al., (2017) apresenta ser a mais completa, onde estes referem que os benefícios de os colaboradores fazer parte do pacote da remuneração total, mas não estão incluídos na remuneração do tempo do trabalho. Os benefícios são recompensas não monetárias, refere Martocchio (2006).

Não obstante, nem tudo o que é pagamento deve ser referido como benefício, existem dois pré-critérios que devem ser cumpridos para serem considerados benefícios, estes são: oferecer uma vantagem/benefício específico ao colaborador e representar um custo para a Organização (Carnaz, 2010).

Cumpridos estes pré-critérios, ao serem considerados como benefícios, estes apresentam diversas vantagens quer para o colaborador quer para a organização. Uma das vantagens pode

ser o seu tratamento fiscal mais favorável, quando comparados com os salários. Outra vantagem bastante importante, reside no facto de proporcionar uma maior segurança e bem-estar aos colaboradores da organização, entre outros efeitos.

Estes benefícios, como foi referido anteriormente, por norma são atribuídos de forma não monetárias, podendo ser planos de pensões, seguros de vida, seguros de saúde, viaturas, entre outros.

Nesta ótica, é importante descrever sucintamente a evolução histórica dos benefícios, as suas problemáticas atuais e adicionalmente, categorizar e descrever os diversos tipos de benefícios por tangibilidade.

De seguida irei analisar o que leva a preferência dos colaboradores por tipo de benefício (tangíveis e intangíveis) e conseqüentemente, os seus efeitos nos colaboradores.

## **2. Benefícios**

### **2.1 Benefícios – Evolução Histórica**

Inicialmente, quando os benefícios foram introduzidos, estes eram realmente marginais, ou seja, representavam apenas cerca de 3% da remuneração total do colaborador em 1929.

Até ao final da década de 70, os planos de benefícios das organizações continham tradicionalmente o mesmo conjunto de benefícios para todos os colaboradores. Nesta época as organizações assumiam que os colaboradores tinham as mesmas preferências pelos benefícios e ofereciam o mesmo pacote a todos, sendo esta abordagem denominada de *one-size-fits-all*, que de certa forma tornava este sistema mais simples e facilitado (Dencker, et al., 2007). A partir da década de 70, começaram a aparecer outros Benefícios extremamente importantes para os colaboradores.

Segundo Bergmann et al. (1994) as principais razões para esse crescimento foram as pressões da sociedade às organizações, o interesse próprio do colaborador, o tratamento tributário favorável e a proteção económica dos colaboradores.

Assim, uma vez que as expectativas e preferências dos colaboradores foram-se alterando ao longo do tempo é normal que as organizações dessem cada vez mais importância aos benefícios. Prova disto é o facto de a percentagem de benefícios que existe no pagamento total dos colaboradores tenha aumentado de 24,7% em 1959 para 39% em 2001 (Milkovich e Newman, 2005).

Relativamente à investigação sobre os benefícios, esta sempre foi esporádica e escassa e não tem melhorado nos últimos anos. Vários autores, em 1998, nomeadamente, Jenkins, Gupta, Mitra e Shaw, realizaram uma meta-análise de 40 anos de pesquisa sobre os benefícios e o desempenho e conteve apenas cerca de 39 estudos. Assim, conseguimos perceber que os benefícios é uma temática pouco explorada pelos investigadores.

Esta escassez relativa de pesquisa sobre os benefícios tem várias razões. Em primeiro lugar, sabemos que os benefícios são um tema muito complexo, devido ao facto de estes serem indiscutivelmente umas das influências mais críticas na qualidade e eficácia do capital humano. Em segundo lugar, sabemos que a remuneração, seja ela qual for, afeta as atitudes e os comportamentos dos colaboradores.

Com o passar do tempo, e com a evolução das organizações a todos os níveis, fica cada vez mais difícil agradar a todos os colaboradores, na medida em que existe uma grande diversidade de mão-de-obra nas organizações e conseqüentemente, uma heterogeneidade de preferências pelos benefícios.

Existe assim uma necessidade de investigação na temática dos benefícios, focando essencialmente no modo em que os benefícios são importantes para os trabalhadores, as suas preferências e que variáveis é que estes influenciam.

## **2.2 Benefícios – Problemáticas Atuais**

Geralmente, quando uma organização tem um sistema de benefícios, este sistema pode acarretar vários problemas para esta, principalmente na valorização e comunicação dos benefícios por parte dos colaboradores. Assim, é muito importante que as organizações consigam colmatar esses erros para conseguirem maximizar o potencial dos benefícios.

Relativamente a valorização dos benefícios, esta ainda é uma incógnita para as organizações. As preferências dos indivíduos e as próprias valorizações que os colaboradores fazem desses mesmos benefícios ainda são um ponto branco na investigação. Segundo Gerhart e Milkovich (1991), que corroboram esta ideia, referem que há evidências de longa data de diferentes preferências de benefícios por parte dos colaboradores (Nealey, 1963; Mahoney, 1964; Nealey & Goodale, 1967; Huseman et al., 1978; Davis, Giles & Field, 1985, 1988; Stonebraker, 1985).

Cada colaborador tem necessidade e expectativas diferentes, logo estes benefícios oferecidos pelas organizações são valorizados de maneiras diferentes. Por outro lado, existem alguns

autores que acreditam que as preferências dos colaboradores pelos benefícios não são significativas para que os mesmos os valorizem. Segundo um estudo de Dreher e Bretz (1988), estes aferem que a satisfação pelos benefícios aumenta à medida que o número desses benefícios aumenta e não através da qualidade dos mesmos. Assim, para aumentar a satisfação dos colaboradores bastaria aumentar o número de benefícios, independentemente de estes corresponderem às necessidades e preferências dos mesmos (Carnaz, 2010). Ou seja, supostamente, estas preferências não têm qualquer impacto na valorização dos benefícios dos colaboradores. Neste sentido, apresentamos a primeira hipótese do nosso estudo.

Hipótese 1: Os indivíduos evidenciam maior preferência pelo maior número de benefícios do que o seu valor próprio para o mesmo.

### **2.3 Benefícios – Benefícios Tangíveis Versus Intangíveis**

Nesta temática dos benefícios, é certamente importante abordar os benefícios tangíveis *versus* benefícios intangíveis. Hoje em dia, existe uma tendência crescente na importância dos benefícios intangíveis para os jovens, isto é, cada vez mais estes jovens tomam como essencial para eles próprios e para as suas carreiras estes benefícios intangíveis.

Muito autores não acreditam que as pessoas trabalhem apenas por dinheiro. Segundo Armstrong e Murlis (2007), atirar dinheiro aos problemas, sejam eles no recrutamento ou na retenção, pode ser a pior estratégia possível. Ou seja, atualmente, os colaboradores não se interessam somente por valores monetários, os valores intangíveis têm um forte peso na tomada de decisão do mesmo.

Segundo Armstrong e Murlis (2007), os colaboradores sopesam um certo número de fatores tangíveis e intangíveis quando examinam aquilo que os empregadores têm para lhes oferecer, sendo que a maior parte está relacionada com a necessidade de reconhecimento pessoal e o desejo de continuar a aprender e a desenvolver-se à medida que a carreira atravessa diferentes etapas.

Não obstante, existem alguns autores que referem que os colaboradores preferem remuneração adicional, isto é, dinheiro, em detrimento dos benefícios, como é o caso de Lawler e Levin (1968). Estes autores através de um estudo feito a duas empresas similares, referem que as chefias tendem a sobrevalorizar o desejo dos colaboradores por remuneração adicional. Contudo, referem também que as chefias não preferem remuneração adicional tanto quanto os próprios colaboradores preferem. Deste modo, estes autores alegam que existe

algum indicador que faz com que as chefias sobrevalorizem o desejo de remuneração adicional dos colaboradores. Uma das razões que Lawler e Levin (1968) indicaram, passa pelo facto de simplesmente os colaboradores acharem mais fácil referirem o dinheiro em relação aos benefícios, quando falam com as suas chefias. Neste sentido, é importante percebermos se realmente os colaboradores preferem valores monetários mais altos quando comparativos com os benefícios no mesmo valor. Posto isto, apresentamos abaixo a segunda hipótese deste estudo.

Hipótese 2: Os colaboradores preferem a remuneração adicional em detrimento dos benefícios no mesmo valor.

Assim, podemos perceber que os fatores tangíveis e intangíveis são cruciais para os colaboradores.

#### **2.4 Flexibilidade – Característica dos Benefícios**

Existe uma nova tendência na atribuição dos benefícios dentro das organizações denominada de Planos de Benefícios Flexíveis. Esta tendência tem o objetivo de dar resposta à imensa diversidade de perfis e conseqüentemente, de expectativas e preferências, de uma organização. O uso destes Planos de Benefícios Flexíveis tem vindo a crescer devido ao seu sucesso nas organizações, uma vez que esta oferece aos empregados maior controlo sobre os seus pacotes de remuneração sem que o empregado incorra de custos adicionais (Armstrong e Murlis, 2007). Este sucesso deve-se ao facto destes Planos darem liberdade total aos seus colaboradores de escolherem os seus benefícios, de acordo com as suas preferências pessoais, trazendo diversas vantagens quer para o colaborador em si, quer para a organização. Na ótica do colaborador, podemos aferir que esta nova tendência tenta procurar exatamente a sintonia entre os benefícios oferecidos e as suas preferências e expectativas, satisfazendo assim as necessidades individuais. Por outro lado, na ótica das organizações, estes planos vão ajudar o recrutamento e a retenção, satisfazendo assim a crescente variedade de necessidades da força de trabalho, e conseqüentemente vai gerar repercussões positivas na produtividade da empresa (Armstrong e Murlis, 2007).

Na atualidade, as organizações optam por planos idênticos, denominados de *cafeteria*, onde o colaborador pode escolher de um menu os benefícios que quer usufruir. Estes planos são acordos nos quais os colaboradores adaptam os seus benefícios conforme as suas necessidades. Nestes acordos, o empregador aloca uma certa quantia a cada colaborador para que este possa “comprar” os benefícios que prefere (Meisenheimer e Wiatrowski, 1989).

Não obstante, e apesar desta solução apresentar-se em constante crescimento, é ainda essencial perceber as Preferências dos colaboradores em relação aos Benefícios.

## 2.5 Tipologia dos Benefícios Tangíveis Versus Intangíveis

Antes de percebermos o que leva à preferência dos colaboradores pelos benefícios tangíveis e intangíveis, convém definirmos os conceitos e categorizar todos eles por tangibilidade. Tradicionalmente, a distinção entre tangíveis e intangíveis pode ser encontrada por volta do século XVII, onde economistas como Adam Smith observaram as diferenças entre os bens e os serviços, onde os primeiros eram tangíveis e os segundos eram intangíveis. Assim, na ótica dos benefícios, encontra-se o mesmo conceito, todos os benefícios tangíveis são materiais, ao contrário dos benefícios intangíveis, que são imateriais, isto é, não conseguem ser medidos.

### 2.5.1 Benefícios Tangíveis

Benefícios Tangíveis são os benefícios que podem ser medidos por um objetivo quantificável, refere Correia (2013) citando Ward e Daniel (2006). Torna-se assim importante descrever todos os benefícios considerados pelos investigadores desta temática. Como tal, considerou-se como base a quadro resumo desenvolvida por Carnaz (2010).

Quadro I: Os diversos benefícios tangíveis de acordo com a literatura (Carnaz, 2010).

Tipologia	Tipos de Benefícios	Armstrong & Morris (2005)	Schuster & Zinsheim (1992)	White & Drucker (2000)	Berger & Berger (1999)	Cenzo & Holoviak (1990)	Scarpello & Ledvinka (1988)
Reforma e Poupança	Planos de Pensões	x	x	x		x	x
	Seguro de vida	x	x	x	x	x	
Segurança e Bem-Estar	Seguro de Saúde	x	x	x	x	x	x
	Assistência Familiar	x	x	x	x		
Pagamentos Suplementares	Empréstimos Organizacionais	x		x			
	Assistência a Hipotecas	x		x			
	Aconselhamento Financeiro	x			x		
	Política de Expatriação	x		x		x	
	Descontos oferecidos pela Organização	x		x	x		
	Férias	x	x	x	x		x
	Licença por Falecimento	x		x			x
	Licença de Maternidade/Paternidade	x		x	x		x
Licença Sabática	x		x				
Outros Benefícios	Aconselhamento de Carreira	x					
	Subscrições	x			x		
	Viaturas e combustível	x		x	x		
	Telemóveis e Computadores Portáteis	x		x			
	Formação Comparticipada			x			

Como base teórica deste projeto, foi decidido usar as tipologias praticadas e desenvolvidas por Martocchio (2011). Assim sendo, os benefícios foram agregados em quatro grandes categorias/tipologias, estes são: Reforma e Poupança, Segurança e Bem-Estar, Pagamentos Suplementares e por fim, Outros Benefícios.

A categoria da Reforma e Poupança é composta apenas pelos benefícios dos planos de pensões, ao passo que a categoria da Segurança e Bem-Estar, agrega vários benefícios, nomeadamente, o Seguro de vida, o Seguro de saúde e a Assistência Familiar.

A categoria dos Pagamentos Suplementares é a que agrega mais benefícios sendo eles, empréstimos organizacionais, assistência a hipotecas, aconselhamento financeiro, política de expatriação, descontos oferecidos pela organização, férias, licença por falecimento, licença de Maternidade/Paternidade e licença sabática. Por fim, temos a categoria dos Outros Benefícios que agrega o aconselhamento de carreira, as subscrições, viaturas e combustível, telemóveis e computadores portáteis. Desta forma, torna-se importante detalhar cada um dos benefícios referidos acima.

Os **Planos de Pensões**, normalmente denominado de Planos Poupança e Reforma (PPR), é considerado como um dos benefícios mais importantes em vários países, onde os indivíduos trabalham a vida inteira para mais tarde poderem usufruir de um rendimento, a eles ou aos descendentes, na reforma, ou em caso de morte (Armstrong e Murlis, 2007). Este rendimento depende dos valores monetários que ao longo do tempo os colaboradores auferiram e as respetivas contribuições feitas através do mesmo. Estes Planos foram sempre uma parte significativa e valiosa do pacote de remunerações dos indivíduos, que por outro lado representam um custo muito elevado para as organizações.

Um Plano de Pensões, apesar de dispendioso como referi acima, é muito vantajoso quer para a organização em si quer para o colaborador. Este benefício foi criado porque existe o entendimento de uma obrigação moral de proporcionar um padrão de vida razoável após a reforma aos colaboradores, especialmente para aqueles que trabalharam mais tempo. Na ótica da organização, este benefício ajuda a reter e atrair pessoal de alta qualidade e potencial. Por outro lado, é importante referir que as Pensões podem ser uma forma de remuneração fiscalmente eficaz (Armstrong e Murlis, 2007).

Existem dois tipos de Pensões, o Benefício Definido e a Contribuição Definida (Milkovich, 2007), sendo o primeiro mais obsoleto e em vias de “extinção”.

O Benefício Definido é menos vantajoso para as organizações, visto que acarreta mais custos para a mesma. Neste tipo de Pensão, o colaborador sabe ao certo quanto irá auferir de pensão, uma vez que esta abordagem calcula a média dos rendimentos dos últimos 3 a 5 anos de serviço e metade desse valor representa a pensão que o indivíduo vai receber. Valor esse que varia entre os 30% e os 80%, conforme os anos de antiguidade (Milkovich, 2007).

Por outro lado, existe a Contribuição Definida que por sua vez já é mais recente e mais frequente nos dias de hoje. Neste tipo de Pensões, o colaborador não sabe ao certo quanto irá auferir de pensão, pois depende das contribuições feitas por si e pelas organizações ao longo do tempo (Milkovich, 2007).

Relativamente ao **Seguro de Vida**, aferimos que este garante um certo rendimento ao indivíduo em caso de morte ou invalidez. Segundo Milkovich et al. (2017) cerca de três quartos de todos os empregados têm acesso a um seguro de vida pago, seja ele no setor público ou privado. Assim, conseguimos perceber que o seguro de vida é ainda um benefício muito relevante para as organizações e para os colaboradores.

Relativamente ao **Seguro de Saúde**, este benefício é muito frequente e apreciado pelos trabalhadores, uma vez que tem estado em crescente evolução ao nível do número de beneficiários. O seguro de saúde é usado para oferecer segurança de rendimento àqueles que foram atingidos com doenças crónicas ou terminais, normalmente pagos seis meses após a baixa por doença e continua a ser pago até à reforma ou falecimento (Armstrong e Murlis, 2007).

Segundo Cenzo e Holoviak (1990), os seguros de saúde têm dois objetivos, um deles é proteger o indivíduo e familiares próximos de doenças perigosas e o outro é minimizar o dinheiro que o colaborador gasta em despesas médicas. Martocchio (2006) reforça esta ideia, referindo que o seguro de saúde visa proporcionar proteção aos trabalhadores e familiares em caso de emergência médica.

A **Assistência Familiar** consiste em todo o apoio realizado às crianças e aos idosos, nomeadamente aos filhos e pais dos colaboradores. Este benefício tem em vista reter ou atrair alguns colaboradores, e para tal as Organizações oferecem programas financeiros ou práticas de apoio à família. Esta Assistência Familiar ajuda a fornecer auxílio físico, emocional ou financeiro, por outro lado ajuda na supervisão de crianças dependentes (Martocchio, 2006). Incluído neste benefício encontram-se as pausas nas carreiras, isto é, os empregadores

oferecem aos empregados tempos de pausa até cinco anos para criarem os filhos (Armstrong e Murlis, 2007).

Os **Empréstimos Organizacionais** são mais comuns no setor financeiro (Armstrong e Murlis, 2007) e constituem um benefício na medida em que as organizações emprestam quantias monetárias aos colaboradores, que geralmente usam este dinheiro para efetuarem obras nas suas habitações ou comprar novos veículos. O Reembolso é normalmente feito por deduções regulares a partir do salário.

As **Assistências a Hipotecas**, a par dos empréstimos, são frequentes no setor financeiro e acontece quando a organização subsidia o pagamento de juros sobre hipotecas até um determinado limite de preço (Armstrong e Murlis, 2007).

Relativamente ao **Aconselhamento Financeiro**, de acordo com vários autores, este benefício visa oferecer um serviço de um especialista independente ao colaborador da empresa, com a finalidade de o aconselhar em relação às suas finanças pessoais.

A **Política de Expatriação**, representa também um Benefício para um conjunto muito específico de colaboradores. As organizações ao contratarem gestores de outras cidades, supostamente têm de assumir os custos de recolocação dos mesmos e da sua família, bem como auxiliar todo este processo. Muitas vezes este benefício inclui: ajuda na procura e decoração da nova casa, ajuda na procura de emprego para o cônjuge, pagamento de colégios para os filhos (Carnaz, 2010).

Os **Descontos oferecidos pela Organização** é um benefício cada vez mais frequente na atualidade (Milkovich, 2007). Várias vezes uma organização tem produtos ou serviços que podem ser oferecidos aos empregados a um desconto favorável, sendo obviamente apreciado pelos mesmos.

Para muitos autores as **Férias** também podem ser consideradas como um benefício do colaborador em algumas circunstâncias. Segundo Armstrong e Murlis (2007) os empregadores são obrigados por lei a oferecer no mínimo 20 dias de férias remuneradas por ano, contudo várias empresas oferecem mais dias em reconhecimento por horas de trabalho em excesso. Segundo WorldatWork (2007), as atribuições de férias remuneradas são baseadas no serviço prestado e na posição de cada colaborador.

A **Licença por Falecimento** é também um benefício dos colaboradores, consiste numa licença concedida pela organização quando algum familiar próximo se apresenta doente ou no

caso de morte. Esta licença é por norma paga por um determinado período de tempo (Armstrong e Murlis, 2007). Este benefício permite à organização mostrar preocupação pelos indivíduos e reconhecimento da importância da família.

A **Licença de Maternidade/Paternidade** é um benefício muito valorizado por indivíduos em começo de vida (White e Drucker, 2000). Esta licença permite a que todas as mulheres e homens empregados tenham o direito a um período de tempo de licença de maternidade/paternidade. A mulher ou o homem tem o direito normativo de continuar a beneficiar de todos os termos e condições contratuais de emprego durante o período de licença (Armstrong e Murlis, 2007).

A **Licença Sabática** é considerada um benefício muito importante para alguns profissionais, uma vez que estes usam esta licença para poderem muitas vezes melhorar os seus conhecimentos e até viajarem (Armstrong e Murlis, 2007).

O **Aconselhamento de Carreira** é cada vez mais um dos benefícios mais valorizados pelos indivíduos e consiste no auxílio profissional na escolha do que eles realmente querem fazer no futuro (Milkovich e Newman, 2005).

As **Subscrições** são também um benefício cada vez mais frequente nas organizações. Segundo Armstrong e Murlis (2007), a oferta destas subscrições pode ter efeitos bastante positivos na cultura da organização (contribuição para o espírito de equipa), e consequentemente na ótica da retenção dos colaboradores. Nestas subscrições podem estar incluídas a participação em ginásios e clubes desportivos, revistas, entre outras.

As **Viaturas e Combustível** é um benefício bastante importante pois acarreta elevados custos para as Organizações e pode estar envolvido na performance do colaborador. Para corroborar esta ideia, Smith (2000) refere que as viaturas e o combustível são o segundo benefício mais dispendioso para as organizações. Este benefício consiste na atribuição de um veículo a um colaborador da empresa e o pagamento de todos os seus encargos (impostos, seguros, manutenção).

### **2.5.2 Benefícios Intangíveis**

Benefícios Intangíveis são os benefícios subjetivos e por sua vez não são contáveis.

Os Benefícios Intangíveis fazem parte da remuneração total, são elementos não pecuniários mais intangíveis, como a possibilidade de assumir e exercer responsabilidade, oportunidades

de carreira, aprendizagem e desenvolvimentos, entre outros, refere Armstrong e Murlis (2007).

Na ótica dos benefícios intangíveis torna-se importante apresentar os múltiplos benefícios considerados pelos diversos investigadores da temática em causa.

Quadro II: Os diversos benefícios intangíveis de acordo com a literatura.

<b>Tipologia</b>	<b>Tipos de Benefício</b>	<b>Armstrong e Murlis (2007)</b>
<b>Inspiração e Valores</b>	Valores e Comportamentos Organizacionais	X
	Reputação da Organização	
	Reconhecimento	
	Justiça	
<b>Crescimento Futuro e Oportunidades</b>	Aprendizagem e Desenvolvimento	X
	Oportunidade de Progressão	
<b>Qualidade do Trabalho</b>	Liberdade e Autonomia	X
	Trabalho Desafiante	
<b>Ambiente Potenciador</b>	Ambiente Físico	X
	Segurança	
<b>Equilíbrio Vida Pessoal/Trabalho</b>	<i>Work Life Balance</i>	X

Assim, optámos por dividir os Benefícios Intangíveis presentes na literatura, de acordo com a tipologia criada por Armstrong e Murlis (2007). Posto isto, todos os Benefícios Intangíveis foram agregados em cinco categorias, sendo elas: Inspiração e Valores; Crescimento Futuro e Oportunidades; Qualidade do Trabalho; Ambiente Potenciador e Equilíbrio Vida Pessoal/Trabalho. A categoria Inspiração e Valores agrega o benefício dos Valores e Comportamento Organizacionais, a Reputação da Organização, o Reconhecimento e a Justiça, por outro lado, a categoria do Crescimento Futuro e Oportunidades enquadra o benefício da aprendizagem e desenvolvimento e as oportunidades de progressão. A categoria da Qualidade do Trabalho engloba a Liberdade e Autonomia, e o benefício de um trabalho com sentido e desafiador. A categoria do Ambiente Potenciador enquadra o benefício do Ambiente Físico e o benefício da Segurança, e por fim a categoria do Equilíbrio Vida Pessoal/Trabalho agrega o

recente benefício denominado de *Work Life Balance*. Desta forma, torna-se importante detalhar cada um dos benefícios referidos acima.

Os **Valores e Comportamentos Organizacionais** representam um benefício bastante importante para os *Millennials*. Cada vez mais os indivíduos procuram empresas que partilhem dos mesmos valores. Desta forma, as organizações têm de ter a preocupação de ter atitudes positivas em relação às suas políticas de Recursos Humanos, aos níveis de satisfação, motivação e compromisso dos seus colaboradores (Armstrong e Murlis, 2007).

A **Reputação da Organização** é também considerado um benefício intangível. Este benefício representa o *status* social da organização. Maior parte das pessoas gosta de ver que a organização para o qual trabalha é uma das “melhores empresas para trabalhar”. Deste modo, para os colaboradores isto representa um benefício na medida em que a própria pessoa tem o prestígio de referir que trabalha para uma das melhores empresas.

O **Reconhecimento** é um dos métodos mais eficazes e simples de remunerar as pessoas (Armstrong e Murlis, 2007). É muito importante os colaboradores saberem que cumpriram bem o seu trabalho, e que este é valorizado pelos demais.

De acordo com a hierarquia de Maslow, que representa as necessidades humanas em forma hierárquica, este benefício está ligado a necessidade de estima. Segundo este autor, a necessidade de estima inclui uma avaliação estável, segura e elevada de si mesmo (autoestima) e o respeito dos outros (prestígio). Estas necessidades são agrupadas em dois conjuntos secundários: a autoestima representa o desejo de realização, de adequação, de confiança e de independência; e o prestígio consiste no desejo de reputação ou estatuto.

Este benefício, denominado de Reconhecimento, pode ser atribuído através de uma apreciação imediata e positiva. Passa também por ações de promoção, a participação num projeto bastante importante, o alargamento das suas funções, entre outras formas de símbolos de estatuto ou de estima (Armstrong e Murlis, 2007). O Reconhecimento é um benefício que apresenta várias formas de ser atribuído.

Outro benefício bastante importante é a **Justiça**. Os colaboradores têm de sentir que a gestão de remuneração é gerida com imparcialidade e segue os princípios da justiça distributiva e procedimental (Armstrong e Murlis, 2007). Os colaboradores sentirão que são tratados de forma justa caso as suas remunerações estejam distribuídas de acordo com o seu contributo. É

importante referir que os colaboradores que sentem que são tratados de forma injusta, irão certamente ter níveis inferiores na ótica do *engagement* e do *commitment*.

A **Aprendizagem e Desenvolvimento** é considerado um benefício bastante importante para os colaboradores. Alderfer (1972) destaca a importância da oportunidade de crescimento como meio de remunerar os colaboradores, e conseqüentemente aumentar os seus níveis de motivação. Muitos empregadores podem oferecer este benefício aos seus colaboradores de várias formas, tais como, programas de gestão e liderança, desenvolvimento de liderança em equipa, formação noutras qualificações, aconselhamento e *coaching* (Armstrong e Murlis, 2007).

As **Oportunidades de Progresso** são também consideradas benefícios concedidos pelas organizações. Este benefício pode estar ligado ao benefício da Aprendizagem e Desenvolvimento, referido acima. Cada vez mais esta geração preocupa-se com as oportunidades de progressão de carreira, pois querem ter a certeza que aquela organização apresenta uma estrutura que seja possível no futuro obterem uma promoção.

Relativamente à **Liberdade e Autonomia**, de acordo com alguns autores este benefício é também muito importante, pois visa criar um ambiente de liberdade aos colaboradores e que estes estejam envolvidos ao pormenor nas suas funções (Armstrong e Murlis, 2007). Estas condições vão proporcionar certamente esforços voluntários por parte dos colaboradores no desempenho das suas tarefas.

Outro benefício cada vez mais importante é o **Trabalho Desafiante**. Hoje em dia, apenas uma percentagem muito pequena de pessoas é que aceita ter um emprego que seja repetitivo e monótono. Maior parte dos indivíduos procuram um emprego que seja dinâmico e que apresente desafios diferentes diariamente. Para estes profissionais, o desafio e o empenho são elementos fundamentais da remuneração intrínseca, podendo ser desmotivador caso não estejam presentes (Armstrong e Murlis, 2007).

Relativamente ao **Ambiente Físico**, de acordo com vários autores este benefício visa facilitar eficazmente o trabalho dos colaboradores, mudando a maneira como as pessoas se sentem no emprego. Assim, é importante para as organizações apresentarem boas condições de trabalho, tais como escritórios agradáveis e espaçosos, e outras áreas laborais bem projetadas e organizadas (Armstrong e Murlis, 2007).

A **Segurança** é sem dúvida um benefício que influencia bastante as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. De acordo com Armstrong e Murlis (2007) é difícil esperar que as pessoas estejam motivadas se sentirem que a sua segurança está em risco. Desta forma este benefício pode incluir, transporte aos colaboradores que trabalham em áreas urbanas arriscadas, ou videovigilância para aqueles que trabalhem em zonas remotas.

Relativamente ao *Work Life Balance*, de acordo com Armstrong e Murlis (2007) este benefício é cada vez mais importante para as pessoas. O *Work Life Balance* representa o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. As organizações atuais têm atenção a este conceito e respeitam os compromissos familiares dos colaboradores.

## **2.6 Fatores de Preferência por Benefícios Tangíveis**

Demonstrados detalhadamente os Benefícios Tangíveis e Intangíveis, passarei para o primeiro estudo desta dissertação, onde será feita uma análise à preferência dos colaboradores por Benefícios Tangíveis e posteriormente, aos Benefícios Intangíveis.

Hoje em dia, existe uma enorme diversidade de preferências e expectativas pelos benefícios. Estas preferências por determinados Benefícios podem estar relacionadas com algumas características das próprias pessoas, como por exemplo, a idade, o sexo, o estado civil, anos de serviço, número de dependentes, cargo desempenhado na organização, entre outras características/fatores.

Estas características podem afetar a forma como os indivíduos encaram os diversos Benefícios e, conseqüentemente, as suas preferências (Carnaz, 2010).

Começando pelos fatores demográficos, relativamente ao sexo, diversos autores referem que o sexo feminino atribui mais valor aos benefícios no geral quando comparados com o sexo masculino, ou seja, as mulheres têm uma maior preferência pelos benefícios do que os homens. Na ótica do sexo masculino, estes autores referem que estes preferem ganhos maiores no salário.

Muse e Wadsworth (2012) citam os resultados de uma meta-análise realizada por Konrad, Corrigan, Lieb, & Ritchie, 2002, onde referem que os benefícios são significativamente mais importantes para as mulheres do que para os homens. Torna-se assim importante perceber se esta afirmação se realmente verifica ou não, para ser possível legitimar umas das conclusões desta meta-análise. Desta forma, apresentamos de seguida a terceira hipótese do nosso estudo.

Hipótese 3: O sexo Feminino apresenta uma maior preferência por benefícios quando comparados com o sexo Masculino.

Ainda neste parâmetro demográfico, a literatura refere que as mulheres têm uma maior preferência pelos Seguros de Saúde quando comparados com os homens. Muse e Wadsworth (2012), citando Tocher et al., 2006, referiram que as mulheres dão mais valor do que os homens nos seguros de saúde pagos pelas empresas e nos planos de cafeteria. Desta forma, torna-se também importante perceber se o sexo feminino tem uma maior preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar, formalizando-se assim a quarta hipótese do nosso estudo.

Hipótese 4: O sexo feminino apresenta uma maior preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar quando comparados com o sexo Masculino.

Seguindo nos fatores demográficos, num estudo sobre as preferências dos colaboradores pelos benefícios, Lawton e Chernyshenko (2008), citando Hedge et al., (2006), referiram que os colaboradores com mais idade têm preferência por horários flexíveis e mais dias de férias. Para corroborar esta ideia, Dencker et al. (2007) alega que as preferências por benefícios variam consoante a idade. Unificando estes estudos dos diversos autores referidos, percebemos que a idade está diretamente relacionada com a preferência dos benefícios. As razões para os trabalhadores com mais idade terem preferência pelos benefícios acima referidos, prendem-se com o facto de estes terem responsabilidades acrescidas ao trabalho e precisarem de horários flexíveis para conseguirem tratar das situações e de mais dias de férias para passarem com a família/amigos.

Posto isto, é importante confirmar se a idade é realmente um fator que influencia as preferências pelos benefícios tangíveis ou não. Neste sentido, apresentamos a terceira hipótese do nosso estudo:

Hipótese 5: Os colaboradores com mais idade têm preferência pelos benefícios enquadrados na categoria de pagamentos suplementares comparativamente com os colaboradores com menos idade.

Outro elemento perceptível de influenciar as preferências pelos benefícios tangíveis é o estado civil do colaborador. Em 2006, um estudo da Metlife Incorporated, relatam várias diferenças nas preferências dos benefícios devido ao seu estado civil. Este estudo concluiu que os

colaboradores solteiros têm preferência por benefícios financeiros, maior número de férias e o horário flexível.

Ainda neste estudo, mas numa perspectiva diferente, nomeadamente no número de dependentes, percebemos que este elemento é também um fator que influencia as preferências dos colaboradores. Este estudo concluiu que os colaboradores que tenham dependentes têm preferência por benefícios relativos à família. Martocchio (2006) valida esta ideia, ao referir que, os casais com filhos pequenos, têm como prioridade os benefícios de Seguros de Saúde que abrangem o próprio e a sua família.

Supostamente, é de esperar que os colaboradores solteiros prefiram benefícios financeiros enquanto que os colaboradores com dependentes prefiram benefícios associados a família. Os primeiros não tendo dependentes não irão ter despesas nesse ramo, logo preferem substituir esse elemento por benefícios financeiros. Por outro lado, os segundos, como têm dependentes, preferem certamente os benefícios associados à família para os mesmos poderem usufruir dessa vantagem, seja ela ao nível financeiro, ao nível da saúde e ao nível da segurança.

Posto isto, é importante percebermos se realmente o estado civil e o número de dependente influencia a preferência por certos benefícios. Deste modo, apresentamos abaixo a quarta hipótese que pretendemos verificar.

Hipótese 6.a: Os colaboradores solteiros comparativamente aos casados têm preferência pelos benefícios enquadrados na categoria dos Pagamentos Suplementares.

Hipótese 6.b: Os colaboradores casados com dependentes comparativamente aos solteiros têm preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar.

## **2.7 Fatores de Preferência por Benefícios Intangíveis**

Neste ponto irá ser feita uma análise à preferência dos colaboradores por Benefícios Intangíveis. Como é sabido, os benefícios são claramente uma tendência atual, identificado como prioridade para as novas gerações e deste modo, torna-se importante identificar os fatores que levam à preferência dos indivíduos por este tipo de benefícios.

Começando pelos dados demográficos, nomeadamente no sexo, a literatura apresenta várias ideias que necessitam de ser testadas. As conclusões apresentadas por uma meta-análise realizada por Konrad, Ritchie, Lieb e Corrigan, em 2000, alegam que existem várias diferenças nas preferências dos benefícios, nomeadamente nos benefícios intangíveis, em função do sexo.

Assim, segundo Konrad et al., 2000, o sexo masculino atribui mais valor ao trabalho desafiante, ao reconhecimento e à liberdade e autonomia, comparativamente ao sexo oposto. Segundo um estudo de Tolbert e Moen (1998), o sexo masculino valoriza mais a segurança do que o sexo feminino. As razões por estas preferências por parte do sexo masculino passam pelo facto dos homens procurarem sinais de sucesso competitivo (Betz, O'Connell e Shepard, 1989).

Por outro lado, o sexo feminino atribui um maior valor ao ambiente de trabalho e à aprendizagem e desenvolvimento. Para corroborar esta ideia, Wiersma (1992) alega que existem vários estudos que reportam que o sexo feminino dá mais importância a benefícios como o desenvolvimento profissional, mais do que o sexo masculino. As razões pelas quais o sexo feminino atribui mais valor a estes benefícios passam simplesmente pelo preenchimento dos valores das mulheres.

Assim, torna-se importante perceber se as conclusões da meta-análise realizada por Konrad et al., 2000, se verificam ou não, para ser possível validar o estudo. Deste modo, apresentamos de seguida a sétima hipótese deste estudo.

Hipótese 7.a: O sexo masculino apresenta uma maior preferência por benefícios intangíveis, como o trabalho desafiante, o reconhecimento, à liberdade e autonomia e por fim a segurança, comparativamente ao sexo oposto.

Hipótese 7.b: O sexo feminino apresenta uma maior preferência por benefícios intangíveis, como o ambiente de trabalho e a aprendizagem e desenvolvimento, quando comparados com o sexo oposto.

Relativamente a idade, sabemos que é também um fator que influencia bastante as preferências pelos benefícios intangíveis. Como referi acima, segundo uma pesquisa da PWC, o maior atrativo para a geração do milênio é a oportunidade de progredir, programas de desenvolvimento, horários flexíveis, equilíbrio vida/trabalho, valores, entre outros. Para corroborar esta ideia, Berger e Berger (2000) referem algumas tendências atuais da geração milênio, alegando que as oportunidades de desenvolvimento são mais atraentes do que as recompensas monetárias imediatas.

Vários estudos indicam que esta geração se sente insegura em relação ao futuro, daí preferirem os benefícios intangíveis que acima referi. Esta geração anseia por líderes cujas suas decisões beneficiem o mundo no geral, e as suas carreiras, em particular. Os *Millennials*

apresentam um elevado desejo por uma maior segurança na carreira, daí terem preferência pelos programas de desenvolvimento, oportunidade de progressão, entre outros benefícios intangíveis. Segundo Berger e Berger (2000), os trabalhadores da geração milênio estão a tentar ganhar controlo das suas vidas e para isso estão dispostos a fazer concessões de carreira/trabalho para empresas que concedam esses benefícios de *Work Life Balanced*. Os *Millennials* estão dispostos a trocar benefícios relacionados com o *Work Life Balanced* em troco de dinheiro, refere Alan Ritchie, citado por Berger e Berger (2000).

Assim sendo, podemos aferir que os jovens têm uma grande preferência pelos benefícios intangíveis, acima até do salário. Uma vez que o nosso estudo abrange a geração milênio faria todo o sentido percebermos se realmente a preferência por benefícios intangíveis é uma tendência verídica. Deste modo, apresentamos de seguida a oitava hipótese do nosso estudo.

Hipótese 8: Os colaboradores têm maior preferência pelos benefícios intangíveis comparativamente com os benefícios tangíveis.

Outro fator que leva a preferência pelos benefícios intangíveis é também o estado civil. A literatura refere que os colaboradores solteiros têm preferência pelo Equilíbrio Trabalho/Vida, o chamado *Work Life Balance*. Por outro lado, quando os colaboradores são casados, estes têm preferência por oportunidades de progressão e aprendizagem e desenvolvimento, segundo um estudo da Metlife Incorporated (2006).

Posto isto, torna-se importante perceber se o estado civil do colaborador influencia a preferência por certos benefícios. Assim, apresentamos abaixo a sexta hipótese que pretendemos verificar neste estudo.

Hipótese 9.a: Os colaboradores solteiros comparativamente com os casados têm preferência pelo equilíbrio trabalho/vida.

Hipótese 9.b: Os colaboradores casados comparativamente com os solteiros têm preferência por benefícios intangíveis, enquadrados na categoria do Crescimento Futuro e Oportunidades.

### **3. Efeitos/Consequências da atribuição de Benefícios**

Feita a análise às preferências dos colaboradores por Benefícios Tangíveis e Intangíveis, passaremos ao segundo estudo desta dissertação. Neste estudo, é efetuada uma análise às potenciais repercussões nos indivíduos derivado da atribuição dos Benefícios. Inicialmente,

iremos analisar as consequências decorrentes dos benefícios tangíveis e intangíveis. De seguida, derivado do facto de alguns benefícios tangíveis influenciarem os benefícios intangíveis, irá ser feita uma análise nesta ótica.

Segundo a literatura existente sobre este tópico, os benefícios têm repercussões maioritariamente na motivação e no desempenho do colaborador. Gerhart e Rynes (2003), afirmam que os sistemas de benefícios são projetados para motivar os colaboradores a desempenhar o trabalho de forma produtiva e em uma variedade de tarefas. Não obstante, existem outros autores de renome nesta temática que indicam outros efeitos dos benefícios, como é o caso de Gupta e Shaw (2014), estes autores referem que os benefícios não só influenciam a motivação dos colaboradores, como também ajudam a melhorar a segurança, a qualidade, a criatividade, a inovação, entre outras variáveis.

Desta forma, conseguimos perceber que os benefícios são essenciais para a organização e para o próprio colaborador. Sinclair et al., 2005, reforça esta afirmação, referindo que os benefícios têm uma importância única para os colaboradores e para as organizações em si, uma vez que proporciona uma vantagem competitiva, aumentando a sua capacidade de atração e retenção.

A motivação é sem dúvida o efeito mais predominante da concessão dos benefícios aos trabalhadores.

Segundo Ryan e Deci (2000), existem diversos tipos de motivação que diferem consoante a sua natureza ou o foco da motivação. A diferenciação mais básica é entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Deste modo, torna-se apenas importante dedicar-mos este estudo a estes dois tipos de motivação. A motivação intrínseca, que por um lado, refere-se a realização de uma atividade unicamente pelo prazer e satisfação derivados dessa mesma atividade, referem Pelletier et al. (1995), citando Deci (1975). Por outro lado, a motivação extrínseca é um conjunto de comportamentos que estão envolvidos num meio para alcançar um fim, e não para o seu próprio bem, referem Pelletier et al. (1992), citando Deci (1975).

Em 1971, centenas de estudos determinaram que as recompensas podem controlar os comportamentos dos indivíduos (Deci, Ryan e Koestner, 1999). Esta descoberta geral levou à ampla defesa das recompensas como estratégia motivacional (Deci et al., 1999), isto é, muitos autores defendem a ideia de que a atribuição de recompensas leva a um aumento da motivação dos colaboradores e de todos os comportamentos associados a esse efeito, tornando-se numa estratégia essencial.

Segundo Yin, Yao e Zhao (2014), os benefícios dos empregados estão a desempenhar um papel muito importante no sistema de recompensas, uma vez que estes incentivos continuam a ser um mecanismo motivacional “chave”, visto que é desejo de os colaboradores melhorarem os seus padrões de vida. Chiang e Birtch (2007) alega que as teorias de motivação para o trabalho referem as recompensas como mecanismos motivadores e reforçadores através da sua capacidade de satisfazer um conjunto de necessidades e desejos.

Desta forma, percebemos que a motivação é um dos efeitos mais significativos da atribuição de benefícios por parte da organização aos colaboradores. Assim sendo, a hipótese que apresentamos abaixo consiste na tentativa de entender se existe uma relação positiva entre os benefícios atribuídos e a motivação dos mesmos colaboradores.

Hipótese 10: Existe uma relação positiva entre a perceção que os colaboradores têm da organização relativamente aos seus benefícios e a motivação dos mesmos.

Outro possível efeito derivado da atribuição dos benefícios é sem dúvida o *commitment*, que apesar de ser muito importante, não iremos analisar pormenorizadamente uma vez que representa uma ótica idêntica ao efeito do *engagement*.

Na ótica da retenção, Sinclair et al., 2005 referem que o *commitment* devia ser o principal objetivo da gestão de benefícios. Estes autores referem que quando os empregados sentem que as suas organizações estão comprometidas com eles e valorizam as suas contribuições, eles retribuem através de *commitment* e todos os comportamentos associados a este sentimento.

Outro efeito originário da atribuição dos benefícios é o *engagement*. As organizações estão regularmente a tentar encontrar maneiras de incentivar os seus funcionários a trabalhar mais e melhor. Deste modo, é através da gestão dos benefícios que as mesmas tentam aumentar o *engagement* dos funcionários.

Segundo Kusen e Braje (2016) os funcionários com maior *engagement* alcançam um maior desempenho, o que pode levar a resultados positivos na organização. Kahn (1990), um dos pioneiros no estudo do *engagement*, caracteriza o *engagement* como o envolvimento físico, cognitivo e emocional dos funcionários durante o desempenho de um papel do trabalho. Assim, o *engagement* significa em que medida é que os funcionários estão fisicamente e mentalmente comprometidos em realizarem as funções organizacionais.

Existem vários determinantes que influenciam o *engagement* dos colaboradores, tais como, a liderança, o trabalho em equipa, as políticas da organização e por último, o mais relevante para esta investigação, a compensação (Kusen e Braje, 2016). Assim sendo, a hipótese que apresentamos abaixo consiste na tentativa de entender se existe uma relação positiva entre os benefícios atribuídos e o *engagement* dos mesmos colaboradores.

Hipótese 11: Existe uma relação positiva entre a perceção que os colaboradores têm da organização relativamente aos seus benefícios e o *engagement* dos mesmos.

As compensações não pecuniárias têm um maior impacto no *engagement* (Kusen e Braje, 2016). Maslach (2001) corrobora esta ideia, referindo que os benefícios, principalmente o reconhecimento, são extremamente importantes para o *engagement* dos colaboradores. Kahn (1990) explica uma teoria interessante sobre o *engagement*, mencionando que o mesmo depende em grande parte dos benefícios que eles recebem, ou a própria perceção que eles têm dos benefícios auferidos. Podemos assim aferir que os benefícios afetam bastante o *engagement* dos colaboradores, e conseqüentemente os resultados globais das organizações. Deste modo, apresentamos abaixo a nona hipótese deste estudo, onde pretendemos validar ou não as conclusões acima referidas por vários autores.

Hipótese 12: Os benefícios intangíveis comparativamente com os benefícios tangíveis têm um maior impacto no *engagement* dos colaboradores.

Como resultado do sentimento de *commitment*, *engagement* e de satisfação provocados pela atribuição de Benefícios, os colaboradores sentem uma redução de stress e uma maior abertura à mudança, refere Berger e Berger (2000).

Osterman (1995) atesta a ideia dos vários autores, referindo que os benefícios relativos ao capital humano reduzem o *turnover* da organização, tendo sido comprovada esta relação entre os benefícios e o *turnover* por vários autores (Buchko, 1992; Gupta e Jenkins, 1980; Powell et al., 1993). Deste modo, considerámos importante verificar se os benefícios reduzem realmente o *turnover* da organização.

Hipótese 13: A atribuição de benefícios aos colaboradores reduz o *turnover* da organização.

Conseqüentemente, os benefícios ao influenciarem estas variáveis irão certamente influenciar os comportamentos e as atitudes dos colaboradores, e posteriormente, a eficácia organizacional (Gupta e Shaw, 2014).

Como é sabido, os Benefícios têm um grande impacto no desempenho dos colaboradores. Existem benefícios que influenciam diretamente esse desempenho, como é o caso dos portáteis e telemóveis, uma vez que os colaboradores sem o equipamento não conseguem realizar o seu trabalho. Por outro lado, existem benefícios que acabam por influenciar a performance indiretamente, uma vez que influencia primeiramente outros aspetos no indivíduo e conseqüentemente o seu desempenho, como é o caso da aprendizagem, do seguro de vida, do seguro de saúde, entre outros.

É importante referir os efeitos derivados da atribuição de outros benefícios considerados por alguns investigadores desta temática. Posto isto, a tabela I representa o tipo de influência que cada benefício exerce.

Quadro III: Benefícios caracterizados por efeito (White e Druker, 2000)

<b>Benefícios</b>	<b>Impacto na Organização</b>	<b>Impacto no desempenho/ segurança/ <i>goodwill</i></b>	<b>Impacto no Indivíduo (Motivador ou Higiénico)</b>
<b>Planos de Pensões</b>	<b>Atracção, Motivação e Retenção</b>	<b>Directo no Desempenho</b>	<b>Motivador</b>
<b>Seguro de vida</b>	<b>Atracção e Retenção</b>	<b>Segurança</b>	<b>Higiénico</b>
<b>Seguro de Saúde</b>	<b>Atracção e Retenção</b>	<b>Segurança</b>	<b>Higiénico</b>
<b>Política de Expatriação</b>	<b>Atracção e Retenção</b>	<i>Goodwill</i>	<b>Motivador</b>
<b>Descontos oferecidos pela Organização</b>	<b>Atracção e Retenção</b>	<i>Goodwill</i>	<b>Motivador ou Higiénico</b>
<b>Assistência Familiar</b>	<b>Atracção, Motivação e Retenção</b>	<i>Goodwill</i>	<b>Motivador ou Higiénico</b>
<b>Telemóveis e Portáteis</b>	<b>Atracção, Motivação e Retenção</b>	<b>Directo no Desempenho</b>	<b>Motivador</b>
<b>Carros da Organização e Combustível</b>	<b>Atracção, Motivação e Retenção</b>	<b>Directo no Desempenho</b>	<b>Motivador</b>
<b>Formação Comparticipada</b>	<b>Retenção e Motivação</b>	<i>Goodwill</i>	<b>Motivador</b>

De uma forma geral, todos os benefícios influenciam diretamente ou indiretamente o desempenho, como referi anteriormente. Segundo Ian Smith (2000), os benefícios que influenciam diretamente o desempenho são, as pensões, os veículos da empresa e o combustível, equipamentos relacionados com o trabalho, entre outros.

No caso dos benefícios como o seguro de vida e o seguro de saúde, estes transmitem segurança aos colaboradores e atuam como um fator higiênico, ou seja, na sua presença não promove o desempenho, mas na sua ausência pode causar uma queda na motivação e na performance. Para corroborar esta ideia, vários autores admitem que as inexistências de Benefícios adequados podem contribuir para a insatisfação dos indivíduos, aumentando o absentismo e o *turnover* (Carnaz, 2010).

### **3.1.1 Benefícios Tangíveis que influenciam os Benefícios Intangíveis**

Nesta ótica dos efeitos dos benefícios, é importante referir que alguns benefícios tangíveis influenciam os benefícios intangíveis. São exemplo disso, os benefícios flexíveis, isto é, este plano de benefícios flexíveis, como referi anteriormente, remete para que seja o próprio indivíduo a selecionar os Benefícios que gosta mais, logo os colaboradores ao terem essa mesma liberdade para decidir, irão certamente valorizar mais e conseqüentemente, irão sentir que são recompensados de forma justa (Justiça).

Ainda na ótica de uns benefícios influenciarem os outros, é importante referir que os benefícios intangíveis influenciam mais do que os tangíveis pois estes remetem para os sentimentos dos indivíduos, como a realização pessoal, felicidade, justiça, igualdade, independência, liberdade, prestígio, reverência, entre outros sentimentos que os benefícios intangíveis afetam seguramente.

## CAPÍTULO III | METODOLOGIA

### 1. Técnica de recolha de dados

O instrumento utilizado para recolher os dados para esta dissertação foi o questionário. Foi desenvolvido um questionário através da plataforma *online SurveyGizmo* (ver Anexo G), com diversas questões relacionadas com as preferências dos colaboradores dos benefícios tangíveis e intangíveis, e com os possíveis efeitos que estes benefícios traziam aos próprios colaboradores. O questionário foi enviado a cada elemento da amostra, através das redes sociais, de forma a conseguir obter uma amostra mais homogénea e composta. É importante referir que o mesmo foi aplicado a pessoas que se encontravam a trabalhar há pelo menos um ano. A participação foi realizada de forma voluntária, garantindo assim, o sigilo da mesma. Posteriormente, para o tratamento dos dados em si foi usado o *software* estatístico SPSS.

### 2. Benefícios a incluir nos estudos

Após o enquadramento teórico, e a decisão do instrumento a usar para a recolha dos dados, é necessário esclarecer que Benefícios irão fazer parte no nosso estudo, de agora em diante, sejam eles os tangíveis ou os intangíveis.

Começando pelos benefícios tangíveis, numa primeira análise, optamos por incluir apenas aqueles que a literatura referia com maior distinção, contudo, era sabido que ao incluir apenas esses iríamos enviar os resultados do nosso estudo e não iria ser possível obter efetivamente as preferências dos colaboradores relativamente aos benefícios.

Posto isto, numa segunda análise, decidimos incluir no estudo todos os benefícios, que a literatura menciona com maior distinção e todos os benefícios que são frequentes em Portugal. Para isso, tivemos em consideração o estudo piloto que Ana Catarina Carnaz efetuou em 2010, sobre a utilização dos Benefícios, adequada a realidade Portuguesa.

Assim sendo, a tabela I demonstra os benefícios tangíveis que fazem parte do nosso estudo, de agora em diante.

Tabela I: Benefícios Tangíveis incluídos no Estudo

Tipologia	Tipos de Benefícios	Grau de Aplicação em Portugal
Reforma e Poupança	Planos de Pensões	++

<b>Segurança e Bem-Estar</b>	Seguro de Vida	++
	Seguro de Saúde	++
	Assistência Familiar	+ -
<b>Pagamentos Suplementares</b>	Descontos oferecidos pela Organização	++
<b>Outros Benefícios</b>	Subscrições	+ -
	Viaturas e Combustível	++
	Telemóveis e Computadores	++

Relativamente aos benefícios intangíveis, optamos por incluir aqueles benefícios que a literatura mencionava com maior relevância. Apresentamos de seguida a tabela II que demonstra quais os benefícios intangíveis que fazem parte deste estudo, de agora em diante.

Tabela II: Benefícios Intangíveis incluídos no Estudo

<b>Tipologia</b>	<b>Tipos de Benefícios</b>
<b>Inspiração e Valores</b>	Valores e Comportamentos Organizacionais
	Reconhecimento
<b>Crescimento Futuro e Oportunidades</b>	Aprendizagem e Desenvolvimento
<b>Qualidade do Trabalho</b>	Liberdade e Autonomia
	Trabalho Desafiante
<b>Ambiente Potenciado</b>	Ambiente Físico
	Segurança
<b>Equilíbrio Vida/Trabalho</b>	<i>Work Life Balance</i>

Posteriormente, e de forma a ser possível analisar a Preferência dos colaboradores que dá resposta à hipótese 1, 2 e 3 deste estudo, optamos por dividir quatro Benefícios Tangíveis, nomeadamente o benefício da Assistência Familiar, o Seguro de Saúde, os Descontos oferecidos pela Organização e por ultimo, o benefício das Subscrições.

Assim, como referi acima, optámos por criar três tipos de Benefícios por cada um dos quatro Benefícios acima mencionados. Cada um destes três tipos de benefícios são diferentes nas suas características, existindo assim uma ordem ascendente de atributos, ou seja, o primeiro

tipo apresenta menos características e vantagens que o segundo, e por sua vez, o terceiro apresenta mais características e vantagens que o primeiro e o segundo.

A tabela III apresenta de forma mais específica e esclarecedora os três tipos de Benefícios criados para cada Benefício e as suas respetivas características.

Tabela III: Tipos de benefícios criados e as suas características

<b>Tipologia</b>	<b>Tipos de Benefícios</b>	<b>Definição dos Benefícios</b>
<b>Categoria Segurança e Bem-Estar</b>	Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico	Inclui creches da Organização ou participação em 40% de creches e escolas próximas da Organização para os filhos dos colaboradores.
	Assistência Familiar com Apoios aos Filhos Básico + Extra Horários	Inclui creches da Organização ou participação em 40% de creches e escolas próximas da Organização e flexibilidade de horários, bem como assistência domiciliária.
	Assistência Familiar com Apoios aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Diretos	Inclui creches da Organização ou participação em 40% de creches e escolas próximas da Organização, flexibilidade de horários, assistência domiciliária e apoio a outros familiares diretos.
	Seguro de Saúde 80% Cobertura Base	Cobre 80% das despesas hospitalares (hospitalização, cirurgia e parto) e assistência ambulatoria aos indivíduos por ele abrangido.
	Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras	Cobre 80% das despesas hospitalares, assistência ambulatoria, tratamentos de estomatologia e comparticipa em 50% os medicamentos não comparticipados pelo Estado e em 80% os medicamentos comparticipados pelo Estado.
	Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família	Cobre 80% das despesas hospitalares, assistência ambulatoria, tratamentos de estomatologia e comparticipa em 50% os medicamentos não comparticipados pelo Estado e em 80% os medicamentos comparticipados pelo Estado; dos indivíduos e dos seus familiares diretos (marido/mulher e filhos).
<b>Categoria Pagamentos Suplementa res</b>	Descontos oferecidos Tipo 1	Descontos de 20/30% em produtos relacionados com a faixa etária e os gostos dos colaboradores.
	Descontos oferecidos Tipo 2	Descontos de 20/30% em produtos relacionados com a faixa etária e os gostos dos colaboradores, acrescido de Descontos em restaurantes.
	Descontos oferecidos Tipo 3	Descontos de 20/30% em produtos relacionados com a faixa etária e os gostos dos colaboradores, acrescido de Descontos em restaurantes, e Descontos em Viagens.
<b>Outros</b>	Subscrições Gama	Subscrição em Ginásio.

<b>Benefícios</b>	Básica	
	Subscrições Gama Intermédia	Subscrição em Ginásio, acrescido de Subscrição em Telecomunicações.
	Subscrições Gama Alta	Subscrição em Ginásio, acrescido de Subscrição em Telecomunicações e uma Subscrição em App (Spotify ou Netflix).

Feita a divisão, foi necessário construir vários pacotes de benefícios com os diferentes tipos de benefícios criados e mete-los frente a frente para que os colaboradores possam compará-los e escolherem a melhor opção consoante a sua preferência. Estes pacotes foram escolhidos com base em várias combinações possíveis entre os doze benefícios anteriormente apresentados na tabela IV. Para responder à hipótese 1, apresentamos várias questões no questionário (ver Anexo G, Questão 12,13,14,15 e 16), onde comparávamos um pacote A com 2 benefícios e um pacote B com 3 benefícios. A título exemplificativo, vejamos a primeira questão, o pacote A inclui Descontos em Produtos, Restaurantes e Viagens, acrescido de uma Subscrição num Ginásio, Telecomunicações e uma App à escolha, por outro lado, o pacote B incluía Descontos em Produtos, Subscrição num Ginásio e um Seguro de Saúde 80% Cobertura Base. Podemos ver que nesta questão, o pacote A apresenta 2 benefícios e o pacote B apresenta 3 benefícios, contudo, apesar do primeiro apresentar menos um benefício que o segundo, as vantagens dos benefícios incluídos no pacote A são certamente mais elevadas que as vantagens dos benefícios apresentados no pacote B. Com esta comparação, percebemos assim a Preferência dos indivíduos entre a quantidade e qualidade.

O mesmo acontece com as hipóteses 2 e 3 deste estudo, onde construímos vários pacotes de benefícios e comparámos com o seu valor monetário equivalente, percebendo assim a Preferência dos indivíduos entre pacotes de benefícios e dinheiro.

### **3. Método de Amostragem**

O método de amostragem utilizado nesta dissertação foi o tipo não aleatório, por conveniência, isto é, foram selecionados por estarem imediatamente disponíveis. A recolha de dados foi obtida através do preenchimento de um questionário enviado através das redes sociais, como referi acima.

#### **4. Caracterização da Amostra**

Neste estudo, participaram cerca de 277 pessoas, das quais 214 responderam ao questionário na sua integralidade.

Destes 214 indivíduos, cerca de 59% correspondem ao sexo feminino e cerca de 40% correspondem ao sexo masculino, havendo assim 3 pessoas que preferiram não referir o seu sexo. Esta amostra é composta por idades compreendidas entre os 20 e os 56 anos. Relativamente à faixa etária dos inquiridos, observamos que 43,60% situam-se entre os 20 e os 25 anos, cerca de 37,91% têm idades entre os 26 e os 30 anos, por fim, os restantes 18,48% têm idades superiores a 30 anos. Verifica-se ainda que houve 3 pessoas que preferiram não referir a sua idade. No que diz respeito ao estado civil dos participantes, verifica-se que a grande maioria, cerca de 85,92% são solteiros ou divorciados, os restantes 14,08%, verifica-se que pertencem ao grupo dos casados. Verifica-se que houve apenas uma pessoa que não referiu o seu estado civil. Relativamente ao facto de os participantes terem filhos, verifica-se também que a grande maioria ainda não possui nenhum filho, cerca de 85,5% dos inquiridos. Em relação às habilitações literárias, cerca de 50,47% dos participantes possuem Mestrado, 27,6% detém Licenciatura, 18,40% com Pós-Graduação, e apenas, 3,77% da amostra tem o 12º Ano ou Ensino Profissional. É importante referir que houve apenas duas pessoas que não referiram as suas habilitações literárias. Já relativamente à área de trabalho, cerca de 35,21% dos participantes trabalha na área dos recursos humanos, de seguida, encontra-se a área da Gestão e Operações com cerca de 22,54% da amostra, a área das Finanças e Contabilidade apresenta cerca de 11,27%, a área Comercial e Vendas com 10,33%, com 7,5% da amostra encontra-se a área de Marketing, a área da Consultoria e Auditoria também se encontra presente nesta amostra com cerca de 5,63% dos participantes.

#### **5. Operacionalização das Variáveis / As Variáveis**

Após os resultados obtidos através do questionário, foram efetuadas diversas análises com o intuito de responder às hipóteses apresentadas acima. As diversas variáveis que foram empregues nesta dissertação foram organizadas consoante os dois estudos, isto é, em primeiro, foram verificadas as variáveis que dizem respeito ao primeiro estudo (As Preferências dos colaboradores relativamente aos benefícios tangíveis e intangíveis), nomeadamente, as Preferências dos colaboradores por Benefícios em Quantidade/Valor, as Preferências dos colaboradores por Benefícios/Valor Monetário Equivalente e, por fim, efetivamente as Preferências dos colaboradores relativamente aos Benefícios Tangíveis e

Intangíveis, expostos nesta dissertação; e em segundo lugar, foram analisadas as variáveis que dizem respeito ao segundo estudo (os respectivos Efeitos derivados da atribuição dos benefícios tangíveis e intangíveis), nomeadamente, os Benefícios auferidos pelos indivíduos, a motivação extrínseca, a motivação intrínseca, o *engagement* e por fim, o *turnover*.

A última fase do questionário dizia respeito às variáveis Sociodemográficas, que por sua vez também irão ser explicadas neste capítulo.

### **A Preferência por Benefícios em Valor/Quantidade**

Esta variável pretendia avaliar a Preferência dos colaboradores por Benefícios em Valor e em Quantidade. Como foi referido acima, estes pacotes de Benefícios foram construídos tendo como base as várias combinações possíveis entre os doze benefícios, anteriormente apresentados na tabela IV. Esta variável foi medida através de cinco comparações entre o pacote A, que dispõe de dois Benefícios e o pacote B que dispõe de três Benefícios, onde os pacotes A apresentavam Benefícios com mais vantagens e atributos que os pacotes B, ou seja, seria de esperar que muitos indivíduos optassem pelos pacotes A, visto que estes apresentam Benefícios com mais vantagens, isto é, mais valor para os próprios, que os pacotes B.

As respostas dos inquiridos foram mensuradas através de uma escala de 1 a 7 pontos, onde foi perguntado a cada indivíduo a sua Preferência pelos dois pacotes de Benefícios apresentados (ver Anexo G, Questão 12,13,14,15 e 16). Nesta escala de 7 pontos, ao referir a sua Preferência no ponto 1, mostra que tem Preferência máxima pelo pacote A (Dois Benefícios), por outro lado, ao referir a sua Preferência no ponto 7, demonstra que tem Preferência máxima pelo pacote B (Três Benefícios).

Inicialmente, começamos por fazer a análise fatorial, com rotação *varimax*, que resultou em dois fatores (Anexo A, Tabela I), com uma adequação aceitável ( $KMO=,574$ ) e um nível de consistência interna aceitável dos dois fatores ( $\alpha$  de Cronbach do fator 1 =,662 e  $\alpha$  de Cronbach do fator 2 =,707). Posteriormente, foi decidido analisarmos esta variável individualmente, ou seja, foram analisadas as cinco comparações feitas no questionário para percebermos realmente as Preferências dos indivíduos.

### **A Preferência por Benefícios/Valor Monetário**

A Preferência por Benefícios/Valor Monetário foi medida através de quatro comparações efetuadas entre um pacote A, que continha dois Benefícios e um pacote B, que continha apenas o valor monetário equivalente ao pacote A.

Do mesmo modo que a variável anterior, procedeu-se à construção de pacotes de dois benefícios. Contudo, nesta variável usamos apenas 4 tipos de benefícios, nomeadamente, a Subscrição Gama Básica, a Subscrição Gama Alta, o Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, e por fim, o Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família. Os pacotes foram construídos através das combinações entre estes 4 tipos de benefícios, tendo em conta que não se junta dois benefícios do mesmo tipo.

Foram efetuadas as quatro avaliações aos inquiridos (ver Anexo G, Questão 17,18,19 e 20), numa escala de 1 a 7 pontos, onde o número 1 representa a preferência máxima pelo pacote de benefícios, e o número 7 representa a preferência máxima pelo pacote em dinheiro.

Inicialmente, começamos por fazer a análise fatorial, com rotação *varimax*, que resultou em apenas um fator (Anexo A, Tabela II), com uma adequação média ( $KMO=,776$ ) e um nível de consistência interna bom ( $\alpha$  de Cronbach do fator  $=,877$ ). Posteriormente, foi também decidido analisar esta variável individualmente, ou seja, foram feitas análises a cada uma das quatro comparações realizadas no questionário para percebermos realmente as Preferências dos indivíduos entre os Benefícios e o Valor Monetário equivalente.

### **A Preferência por tipos de Benefícios Tangíveis**

Relativamente à Preferência dos indivíduos por tipos de Benefícios Tangíveis, foi pedido aos respondentes que indicassem os 3 benefícios tangíveis que considerassem mais importantes para si próprio, numa lista de 7 benefícios apresentados neste estudo (ver Anexo G, Questão 9).

Posteriormente, foi decidido fazer uma análise de frequências com o objetivo de perceber quais os benefícios mais/menos referidos pelos participantes.

### **A Preferência por tipos de Benefícios Intangíveis**

Esta variável foi criada com o objetivo de perceber as Preferências dos indivíduos por tipo de Benefícios Intangíveis. Assim, foi pedido aos respondentes que indicassem os 3 benefícios intangíveis mais importantes, de uma lista de 8 benefícios referidos neste estudo (ver Anexo G, Questão 10).

Posteriormente, foi decidido também efetuar uma análise de frequências com o objetivo de perceber quais os benefícios mais/menos referidos pelos participantes.

### **A Preferência por tipos de Benefícios Tangíveis e Intangíveis**

Relativamente a esta variável, foi criada com o objetivo de perceber as Preferências dos indivíduos por Benefícios Tangíveis ou Intangíveis, ou seja, de modo a entender a preferência das pessoas relativamente a benefícios tangíveis *versus* intangíveis. Assim, foi pedido aos respondentes que indicassem os 3 benefícios preferidos, de uma lista de 11 benefícios tangíveis e intangíveis (ver Anexo G, Questão 11).

### **A Variável Benefícios Tangíveis auferidos pelos Indivíduos**

Relativamente aos Benefícios Tangíveis auferidos pelos indivíduos, também foi necessário criar uma variável para se verificar este aspeto. Desta forma, foi pedido aos respondentes no questionário que referissem quais os Benefícios Tangíveis que auferiam no seu emprego, entre os seguintes: Plano de Pensões, Seguro de Saúde, Seguro de Vida, Assistência Familiar, Descontos oferecidos pela Organização, Subscrições, Viatura de Empresa e por fim, Telemóveis e Computadores (ver Anexo G, Questão 29).

De uma forma mais singular, também foi pedido aos respondentes que indicassem a tipologia mais próxima do benefício que auferiam no seu emprego (ver Anexo G, Questão 30,31,32 e 33), entre os 12 tipos de benefícios criados anteriormente (ver Tabela III), nomeadamente, Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras, Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família; Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico, Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horário, Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horário + Apoio a Familiares Diretos; Descontos Tipo 1, Descontos Tipo 2, Descontos Tipo 3; Subscrições Gama Básica, Subscrições Gama Intermédia, Subscrições Gama Alta.

### **A Variável Benefícios Intangíveis auferidos pelos Indivíduos**

Esta variável foi criada com o objetivo de compreender os Benefícios Intangíveis auferidos pelos indivíduos. Assim, foi pedido aos mesmos que indicassem o quanto se identificam com as questões relacionadas com o nível dos benefícios intangíveis, auferidos no seu local de trabalho.

Foram efetuadas 8 questões, cada uma relacionada com um benefício intangível e o respondente tinha que avaliar a sua situação e referir, através de uma escala de 1 a 7 pontos, onde o número 1 representa “Muito pouco Satisfatório” e o número 7 representa “Muito Satisfatório” (ver Anexo G, Questão 34).

### **Variável “Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca”**

Com o intuito de avaliar a motivação extrínseca e intrínseca dos respondentes relativamente ao seu trabalho, foi aplicada a escala de Gagné et al. (2013). Esta escala é constituída por 8 itens, e representam os motivos pelos quais os indivíduos trabalham no seu local de trabalho. Os participantes conseguem avaliar, através de uma escala de 7 pontos, onde o número 1 representa “Discordo Completamente”, e o número 7 representa “Concordo Completamente” (ver Anexo G, Questão 25).

De acordo com a análise fatorial realizada, com rotação *varimax*, verificou-se dois fatores, como era esperado, nomeadamente, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca (Anexo A, Tabela III). Verifica-se uma adequação média ( $KMO=,793$ ) e um bom nível de consistência interna aceitável para os dois fatores ( $\alpha$  de Cronbach do fator 1 “Motivação Intrínseca” =,877 e  $\alpha$  de Cronbach do fator 1 “Motivação Extrínseca” =,823).

### **Variável “Engagement”**

Para avaliar o *engagement* dos respondentes relativamente ao seu trabalho, foi aplicada a escala de Bakker et al. (2002), composta por 9 itens, através de uma escala de 7 pontos, em que 1. Nunca e 7. Sempre (ver Anexo G, Questão 26).

Começou-se por fazer a análise fatorial, com rotação *varimax*, que resultou em um fator (Anexo A, Tabela IV), com uma adequação muito boa ( $KMO=,919$ ) e um nível de consistência interna também muito bom ( $\alpha$  de Cronbach do fator 1 “Engagement” =,939).

### **Variável “Turnover”**

Esta variável foi criada com o intuito de perceber a intenção de saída do participante, da organização onde se encontra. Foi aplicada a escala de Chang, Wang e Huang (2013), composta por 3 itens, e avaliada através de uma escala de 7 pontos, em que 1. Discordo Completamente e 7. Concordo Completamente (ver Anexo G, Questão 27).

De acordo com a análise fatorial realizada, com rotação *varimax*, verificou-se apenas um fator (Anexo A, Tabela V), com uma adequação razoável ( $KMO=,698$ ) e um nível de consistência interna bom ( $\alpha$  de Cronbach do fator 1 “Turnover” =,831).

### **Variável “Equidade e Igualdade”**

Esta variável foi criada com o objetivo de percebermos a perceção da equidade e da igualdade dos respondentes. Foi aplicada a escala de Fischer (2004), composta por 4 itens, e avaliada através de uma escala de 7 pontos, em que 1. Discordo Completamente e 7. Concordo Completamente (ver Anexo G, Questão 24).

A análise fatorial, com rotação *varimax*, como seria de esperar, resultou em dois fatores, nomeadamente, a equidade e a igualdade (Anexo A, Tabela VI). Verifica-se uma adequação aceitável ( $KMO=,523$ ) e um bom nível de consistência interna para o fator 1 ( $\alpha$  de Cronbach do fator 1 “Equidade” =,799), e um nível aceitável de consistência interna para o fator 2 ( $\alpha$  de Cronbach do fator 2 “Igualdade” =,526).

### **Variável “Perceção da Dispersão da Compensação e a Justiça da Dispersão da Compensação”**

Esta variável foi criada com o objetivo de entender a perceção dos participantes relativamente à dispersão existente no seu local de trabalho, quando falamos em termos remuneratórios, e consequentemente a justiça nessa mesma dispersão.

Foi construída uma escala de dispersão, constituída por 4 itens e avaliada através de uma escala de 5 pontos (1.Existe pouca diferença, 2.Existe uma diferença pouco elevada, 3.Existe uma diferença muito elevada, 4.Existe uma diferença excessivamente elevada, 5.Não faço qualquer ideia sobre as diferenças existentes) (ver Anexo G, Questão 35).

No mesmo sentido, mas agora para apurar a justiça dessa mesma dispersão, criou-se uma escala composta por 4 itens e avaliada através de uma escala de 5 pontos (1.Estas diferenças são justificáveis, 2. Estas diferenças são mais ou menos justificáveis, 3. Estas diferenças são pouco justificáveis, 4. Estas diferenças não são justificáveis) (ver Anexo G, Questão 36).

De acordo com a análise fatorial realizada, com rotação *varimax*, verificou-se três fatores (Anexo A, Tabela VII). Verifica-se uma adequação razoável ( $KMO=,603$ ) e um bom nível de consistência interna para o fator 1 ( $\alpha$  de Cronbach do fator 1 “Justiça da Dispersão da Compensação” =,714), um nível aceitável de consistência interna para o fator 2 ( $\alpha$  de Cronbach do fator 2 “Dispersão da Compensação 1” =,543), e por fim, um bom nível de consistência interna para o fator 3 ( $\alpha$  de Cronbach do fator 3 “Dispersão da Compensação 2” =,704).

### **Variáveis Sociodemográficas**

As variáveis Sociodemográficas foram fulcrais para o alcance das várias hipóteses destes dois estudos. Posto isto, estas variáveis foram usadas de várias formas com o intuito de chegar às conclusões desta dissertação, nomeadamente, a análise em si, o cruzamento com outras variáveis apresentadas anteriormente, tendo sempre em vista a simplificação da análise das mesmas.

Assim, foram criadas várias variáveis, nomeadamente, sexo, idade, área de trabalho, posição hierárquica, experiência profissional, habilitações literárias, estado civil, filhos, número de trabalhadores na empresa, setor de atividade, e pro fim, número de pessoas sob supervisão direta.

## 6. Análise de dados

A **hipótese 1** (“Os indivíduos evidenciam maior preferência pelo maior número de benefícios do que o seu valor próprio para o mesmo.”) tem como finalidade perceber as Preferências dos indivíduos em termos de Valor *versus* Quantidade.

Neste caso, foi decidido analisarmos esta variável individualmente, ou seja, foram analisadas as cinco comparações feitas no questionário para percebermos realmente as Preferências dos indivíduos. É importante lembrar que esta escala é avaliada através de 7 pontos, onde 1 representa a Preferência máxima pelo pacote de 2 Benefícios, e 7 representa a Preferência máxima pelo pacote de 3 Benefícios.

Através do *One-Sample T Test*, e tendo em conta que o *Test Value* será 4, ou seja, o valor da indiferença relativamente à Preferência dos indivíduos nesta variável, pudemos apurar as médias das respostas dos participantes em cada uma das comparações.

Assim, a tabela IV, apresentada de seguida, mostra as médias das respostas dos inquiridos.

Tabela IV: Média de respostas dos participantes (Valor *Versus* Quantidade)

1º	2º	3º	4º	5º
<b>Pacote 2BenVS3Ben</b>	<b>Pacote 2 2BenVS3Ben</b>	<b>Pacote 2BenVS3Ben</b>	<b>Pacote 2BenVS3Ben</b>	<b>Pacote 2BenVS3Ben</b>
5,73	2,99	4,19	4,36	3,06

Assim, aparentemente, não existe nenhuma tendência acentuada que se traduz numa preferência por Valor ou por Quantidade.

Como podemos observar, na primeira comparação é onde existe uma maior Preferência por 3 Benefícios (*Mean=5,73*). O único fator que justifica esta preferência na primeira comparação é o facto de o benefício do Seguro de Saúde estar presente apenas no pacote de 3 Benefícios, o que faz com que os participantes escolham esse pacote, uma vez que é um dos preferidos dos participantes.

A partir desta comparação, o Seguro de Saúde está presente no pacote de 2 Benefícios e no pacote de 3 Benefícios.

Na segunda comparação, podemos observar que existe uma Preferência pelo pacote de 2 Benefícios (Valor) (*Mean=2,99*).

Pudemos verificar que na terceira comparação, parece existir uma ligeira Preferência pelo pacote de 3 Benefícios ( $Mean=4,19$ ). Aparentemente, a razão pela qual os participantes apresentam maior Preferência pelo pacote de 3 Benefícios, deve-se ao facto de o benefício da Assistência Familiar encontrar-se neste pacote e estar ausente no pacote de 2 Benefícios.

O mesmo acontece na quarta comparação, pudemos também aferir que existe uma Preferência pelo pacote de 3 Benefícios ( $Mean=4,36$ ). Nesta comparação, a Assistência Familiar também se encontra no pacote de 3 Benefícios, o que faz com que os participantes tenham uma maior Preferência pelo mesmo.

Por fim, na quinta comparação, existe uma Preferência pelo pacote de 2 Benefícios (Valor) ( $Mean=3,06$ ).

Deste modo, podemos ver que os participantes têm uma maior Preferência pelos pacotes de Benefícios com maior Valor, em detrimento da Quantidade. Contudo, houve um benefício bastante importante que fez com que os participantes optassem pelo pacote de 3 Benefícios na 3ª e 4ª comparação, nomeadamente, o benefício da Assistência Familiar.

Assim, podemos concluir que a hipótese 1 não se verifica, ou seja, as Preferências dos indivíduos parecem convergir para o seu valor em si e não para a quantidade dos benefícios oferecidos.

De forma mais exploratória, foi necessário recorrer a Regressão Linear (Tabela V) para percebermos se existe alguma relação entre esta variável (Preferência por Benefícios entre Valor e Quantidade) e as variáveis sociodemográficas. Deste modo, realizamos Regressões Lineares independentes para cada uma das 5 comparações feitas no questionário, que apresentamos de seguida na tabela resumo. É importante referir que nesta tabela apresentamos várias variáveis sociodemográficas, contudo nem todas têm relações significativas com as comparações. Não obstante, esta tabela resumo permite-nos entender o Modelo para esta hipótese.

Tabela V - Regressões Lineares da hipótese 1

<b>Variáveis</b>	<b>1ª Comparação</b>	<b>2ª Comparação</b>	<b>3ª Comparação</b>	<b>4ª Comparação</b>	<b>5ª Comparação</b>
Sexo	-,068	-,392	-,841*	-,351	-,139
Idade	,398	-,102	-,235	-,289	-,095
Estado Civil	,459	-1,093	,245	,821	-1,391*

Filhos	-,234	,260	1,349*	1,047	,180
Técnico	,374	-,424	1,219*	,862*	-,148
Consultor	,473	-,334	,960*	,683	,488
Licenciatura	,034	-,021	-,427	-,276	-,123
Mestrado	-,278	,056	-,501	-,210	-,272
Pessoas sob Supervisão Direta	-,338	,255	-,584	-,635	-,170
R <sup>2</sup>	<b>,046</b>	<b>,035</b>	<b>,116</b>	<b>,085</b>	<b>,062</b>

**1º Comparação** – Descontos em Produtos, Restaurantes e Viagens + Subscrição Ginásio, Telecomunicações e uma App *VERSUS* Descontos em Produtos + Subscrição em Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base.

**2º Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* Descontos em Produtos + Subscrição em Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base.

**3º Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* Descontos em Produtos + Assistência Familiar + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base.

**4º Comparação** – Descontos em Produtos, Restaurantes e Viagens + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* Descontos em Produtos + Assistência Familiar + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base.

**5º Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* Descontos em Produtos + Subscrição Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base.

Ao observarmos a Tabela V, podemos perceber quais as variáveis sociodemográficas que devemos ter em conta para análise. *À priori*, podemos aferir que apenas a 3ª, 4ª e 5ª comparação é que apresentam relações significativas com as variáveis relativas aos dados demográficos.

Na terceira comparação, através da Regressão Linear verificámos que existe variáveis sociodemográficas que justificam esta preferência, nomeadamente, o Sexo, os Filhos, os Técnicos e os Consultores.

O mesmo acontece na quarta comparação, através da Regressão Linear foi apurado várias relações significativas com variáveis sociodemográficas, nomeadamente, os Técnicos.

Na quinta comparação, através da Regressão Linear foi verificado que apenas o Estado Civil é que apresenta uma relação significativa com a mesma.

Nas restantes duas comparações, não foram verificadas relações importantes de realçar.

Posto isto, torna-se importante também realizar uma comparação de médias para ser possível retirar algumas conclusões relativamente às variáveis sociodemográficas, que apresentam relações significativas com as comparações, acima referidas.

Na terceira comparação, o sexo Feminino apresenta maior Preferência pelo pacote de 3 Benefícios ( $Mean=4,44$ ), ao contrário do sexo Masculino que apresenta maior Preferência pelo pacote de 2 Benefícios ( $Mean=3,82$ ). O mesmo acontece com os participantes que têm filhos, isto é, os indivíduos que têm filhos apresentam maior Preferência pelo maior número de Benefícios ( $Mean=4,93$ ), ao contrário dos indivíduos que não têm filhos ( $Mean=4,07$ ). Esta maior Preferência pelos Benefícios em Quantidade por parte dos indivíduos que têm filhos deve-se ao facto do Benefício da Assistência Familiar estar presente no pacote de 3 Benefícios. Relativamente à posição hierárquica, os técnicos ( $Mean=4,85$ ) e os consultores ( $Mean=4,36$ ) também apresentam uma maior Preferência por Benefícios em Quantidade em detrimento do seu Valor.

Na quarta comparação, a única relação significativa encontrada está relacionada com a posição hierárquica, nomeadamente os técnicos, onde estes apresentam uma maior preferência pelos pacotes em Quantidade ( $Mean=4,81$ ), quando comparados com os que não se encontram nesta posição hierárquica ( $Mean=4,13$ ). Nesta comparação, os indivíduos que têm filhos também têm uma maior Preferência pelo pacote de 3 Benefícios ( $Mean=5,20$ ), isto deve-se ao facto de o Benefício da Assistência Familiar estar presente no pacote de 3 Benefícios.

Na quinta comparação, o Estado Civil é a única variável que apresenta uma relação significativa, onde os casados apresentam claramente uma Preferência pelos Benefícios com maior Valor ( $Mean=1,80$ ) em detrimento dos Benefícios em Quantidade.

Assim, nesta análise mais aprofundada, podemos ver que a hipótese 1 não se verifica. Quando aparece o benefício da Assistência Familiar, as pessoas aparentemente preferem os Benefícios em Quantidade, de resto os participantes têm Preferência por Benefícios em Valor.

Estes resultados, demonstram que as características pessoais dos participantes podem influenciar as Preferências dos mesmos relativamente aos benefícios em Valor ou em Quantidade.

A **hipótese 2** (“Os colaboradores preferem a remuneração adicional em detrimento dos benefícios no mesmo valor.”) tem como finalidade perceber as Preferências dos indivíduos em termos de Benefícios *versus* Valor Monetário.

A par da hipótese 1, esta variável também foi analisada individualmente, isto é, através das respostas das quatro comparações feitas no questionário, foram analisadas individualmente as Preferências dos participantes. Esta escala é avaliada através de 7 pontos, onde 1 representa a Preferência máxima pelo pacote de Benefícios, e 7 representa a Preferência máxima pelo pacote em Dinheiro equivalente.

Através do *One-Sample T Test*, e tendo em conta que o *Test Value* será 4, ou seja, o valor da indiferença relativamente à Preferência dos indivíduos nesta variável, pudemos apurar as médias das respostas dos participantes em cada uma das quatro comparações.

Deste modo, a tabela VI, apresentada de seguida, mostra as médias das respostas dos inquiridos.

Tabela VI - Média de respostas dos participantes (Benefícios *Versus* Valor Monetário)

1º	2º	3º	4º
<b>Pacote 2BenVSDinheiro</b>	<b>Pacote 2 2BenVSDinheiro</b>	<b>Pacote 2BenVSDinheiro</b>	<b>Pacote 2BenVSDinheiro</b>
4,24	4,98	4,74	5,47

**1º Comparação** – Subscrição Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base *VERSUS* 275 euros por mês.

**2º Comparação** – Subscrição Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* 475 euros por mês.

**3º Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base *VERSUS* 350 euros por mês.

**4º Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* 550 euros por mês.

Ao observarmos a tabela VI, podemos concluir que existe uma tendência que se traduz numa Preferência pelo Valor Monetário equivalente.

As quatro comparações apresentam médias acima do Valor da Indiferença (Valor=4), ou seja, existe claramente uma Preferência pelo dinheiro, acima dos Benefícios (*Mean*=4,24 para a 1ª comparação; *Mean*=4,98 para a 2ª comparação; *Mean*=4,74 para a 3ª comparação; *Mean*=5,47 para a 4ª comparação).

Assim, podemos concluir que a hipótese se verifica, ou seja, os colaboradores têm uma maior Preferência pelo Valor Monetário equivalente, quando comparados com os Benefícios em si.

Adicionalmente, foi necessário recorrer a Regressão Linear (Tabela VII) para percebermos se existe alguma relação entre esta variável (Preferência entre Benefícios e Valor Monetário) e as variáveis Sociodemográficas. Assim, realizamos Regressões Lineares independentes para cada uma das 4 comparações feitas no questionário, que apresentamos de seguida na tabela resumo. Esta tabela permite-nos entender o Modelo para esta hipótese.

Tabela VII - Regressões Lineares da hipótese 2

<b>Variáveis</b>	<b>1ª Comparação</b>	<b>2ª Comparação</b>	<b>3ª Comparação</b>	<b>4ª Comparação</b>
Sexo	,128	,295	-,014	,222
Idade	,331	-,018	,249	,303
Estado Civil	,908	1,388*	1,104	,942
Filhos	-,768	-,849	-,976	-1,001
Licenciatura	,285	1,223	1,258	1,023
Pós-Graduação	,166	1,301	1,258	1,283
Mestrado	,724	1,739*	1,664*	1,517*
Pessoas sob Supervisão Direta	-,391	,335	,149	,669*
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,035</b>	<b>,061</b>	<b>,052</b>	<b>,085</b>

**1ª Comparação** – Subscrição Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base *VERSUS* 275 euros por mês.

**2ª Comparação** – Subscrição Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* 475 euros por mês.

**3ª Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base *VERSUS* 350 euros por mês.

**4ª Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* 550 euros por mês.

Ao analisarmos a tabela VII, podemos perceber quais as variáveis relacionadas com os dados demográficos que devemos ter em conta. *A priori*, podemos aferir que a 2ª, 3ª e 4ª comparação é que apresentam relações significativas com as variáveis sociodemográficas.

Na segunda comparação, através da Regressão Linear, foi verificado que o Estado Civil e o Mestrado apresentam relações significativas com a Preferência em questão.

Na terceira comparação, verificamos que apenas o Mestrado é que apresenta valores importantes de realçar.

Por fim, na quarta comparação, as variáveis Mestrado e Pessoas sob supervisão direta também apresentam valores significativos.

Assim, torna-se importante realizar uma comparação de médias para ser possível retirar algumas conclusões relativamente às variáveis Sociodemográficas.

Na segunda comparação, relativamente ao Estado Civil, os casados apresentam uma maior Preferência pelo dinheiro ( $Mean=5,70$ ), relativamente às habilitações literárias, os participantes que possuem o mestrado também apresentam uma maior Preferência pelo dinheiro ( $Mean=5,27$ ).

Relativamente à terceira comparação, apenas as habilitações literárias, nomeadamente o mestrado é que apresenta valores importantes, isto é, nesta comparação os participantes que detêm o mestrado apresentam uma maior Preferência pelo dinheiro ( $Mean=5,01$ ), em detrimento dos Benefícios, quando comparados com aqueles que não detêm de mestrado.

Na quarta comparação, a variável mestrado também apresenta valores importantes de realçar ( $Mean=5,70$ ). Outra relação importante nesta comparação tem a ver com os participantes que têm pessoas sob supervisão direta, estes participantes apresentam uma Preferência pelo dinheiro acentuada ( $Mean=5,91$ ), por outro lado, os participantes que não têm pessoas sob supervisão direta têm também uma Preferência pelo dinheiro, porém menos acentuada ( $Mean=5,24$ ).

Assim, podemos ver que a hipótese 2 deste estudo confirma-se e podemos concluir que quanto mais habilitações literárias as pessoas têm, maior será a Preferência pelo dinheiro, em detrimento dos Benefícios. Estes resultados demonstram que as características pessoais dos inquiridos influenciam bastante as Preferências entre os Benefícios e o Valor Monetário equivalente.

A **hipótese 3** (“O sexo Feminino apresenta uma maior preferência por benefícios quando comparados com o sexo Masculino.”) tem como finalidade perceber as Preferências do sexo Feminino e do sexo Masculino em termos de Benefícios *versus* Valor Monetário.

Para analisar esta variável decidimos efetuar uma comparação entre médias, onde fizemos o cruzamento das 4 comparações da variável “Preferências entre Benefícios e Dinheiro” e o Sexo dos participantes (Tabela VIII).

Tabela VIII - Comparação entre médias - BenefíciosVersusDinheiro e Sexo

Variável		1º	2º	3º	4º
		Pacote 2BenVSDinheiro	Pacote 2 2BenVSDinheiro	Pacote 2BenVSDinheiro	Pacote 2BenVSDinheiro
Sexo	Feminino	4.20	4.90	4,79	5,44
	Masculino	4.28	5,11	4,68	5,54

**1º Comparação** – Subscrição Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base *VERSUS* 275 euros por mês.

**2º Comparação** – Subscrição Ginásio + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* 475 euros por mês.

**3º Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base *VERSUS* 350 euros por mês.

**4º Comparação** – Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App + Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, medicamentos e abrange família direta *VERSUS* 550 euros por mês.

Através desta tabela podemos verificar que as diferenças entre as médias não são significativas. Existe realmente uma diferença mínima entre a Preferência do sexo Masculino e a Preferência do sexo Feminino, onde este último apresenta uma maior Preferência pelos benefícios (*Mean*=4,20 para a 1ªcomparação; *Mean*=4,90 para a 2ªcomparação; *Mean*=4,79 para a 3ªcomparação; *Mean*=5,44 para a 4ªcomparação), contudo, esta diferença não é significativa para confirmarmos a hipótese.

A partir desta análise, podemos aferir que a hipótese 3 deste estudo não se verifica, isto é, o sexo feminino não apresenta uma maior Preferência pelos Benefícios quando comparados com o Sexo oposto.

### A Preferência por tipos de Benefícios Tangíveis

Para ser possível confirmar as hipóteses 4, 5 e 6 deste estudo, foi necessário primeiro efetuar a análise de frequências às Preferências dos Benefícios Tangíveis.

Como foi referido acima, foi pedido aos respondentes que indicassem os 3 benefícios tangíveis que considerassem mais importantes para si próprio, numa lista de 7 benefícios. Através da análise de frequências, podemos aferir que os participantes apresentam uma maior Preferência pelo Benefício Seguro de Saúde, depois a Viatura da Empresa e logo de seguida, o Plano de Pensões. Por outro lado, os participantes têm uma menor Preferência pelo Benefício das Subscrições e os Descontos oferecidos pela Organização. Para melhor compreensão apresentamos de seguida a Tabela IX, que representa a análise de frequências realizada.

Tabela IX - Tabela da Análise de Frequências (Benefícios Tangíveis)

<b>Benefícios Tangíveis 1 - Plano de Pensões</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	<b>112</b>	<b>52,3</b>	52,3	52,3
	Selecionado	<b>102</b>	<b>47,7</b>	47,7	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Tangíveis 2 - Seguro de Saúde</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	<b>18</b>	<b>8,4</b>	8,4	8,4
	Selecionado	<b>196</b>	<b>91,6</b>	91,6	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Tangíveis 3 - Assistência Familiar</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	<b>128</b>	<b>59,8</b>	59,8	59,8
	Selecionado	<b>86</b>	<b>40,2</b>	40,2	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Tangíveis 4 - Descontos oferecidos pela Organização</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	<b>179</b>	<b>83,6</b>	83,6	83,6
	Selecionado	<b>35</b>	<b>16,4</b>	16,4	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Tangíveis 5 - Subscrições</b>					

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	<b>183</b>	<b>85,5</b>	85,5	85,5
	Selecionado	<b>31</b>	<b>14,5</b>	14,5	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Tangíveis 6 - Viatura da Empresa</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	<b>97</b>	<b>45,3</b>	45,3	45,3
	Selecionado	<b>117</b>	<b>54,7</b>	54,7	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Tangíveis 7 - Telemóveis e Computadores</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	<b>146</b>	<b>68,2</b>	68,2	68,2
	Selecionado	<b>68</b>	<b>31,8</b>	31,8	100,0
	Total	214	100,0	100,0	

Através desta análise de frequências, podemos perceber que dos 214 participantes, cerca de 91% escolheu o Seguro de Saúde como um dos três benefícios mais favoritos, sendo este o benefício preferencial dos inquiridos.

A Viatura da Empresa é também um dos benefícios mais preferidos pelos participantes, onde cerca de 117 pessoas (54,7%) assinalaram este como sendo um dos favoritos.

Outro benefício também muito referido pelos participantes é o Plano de Pensões, onde cerca de 102 pessoas (47,7%) escolheram este benefício.

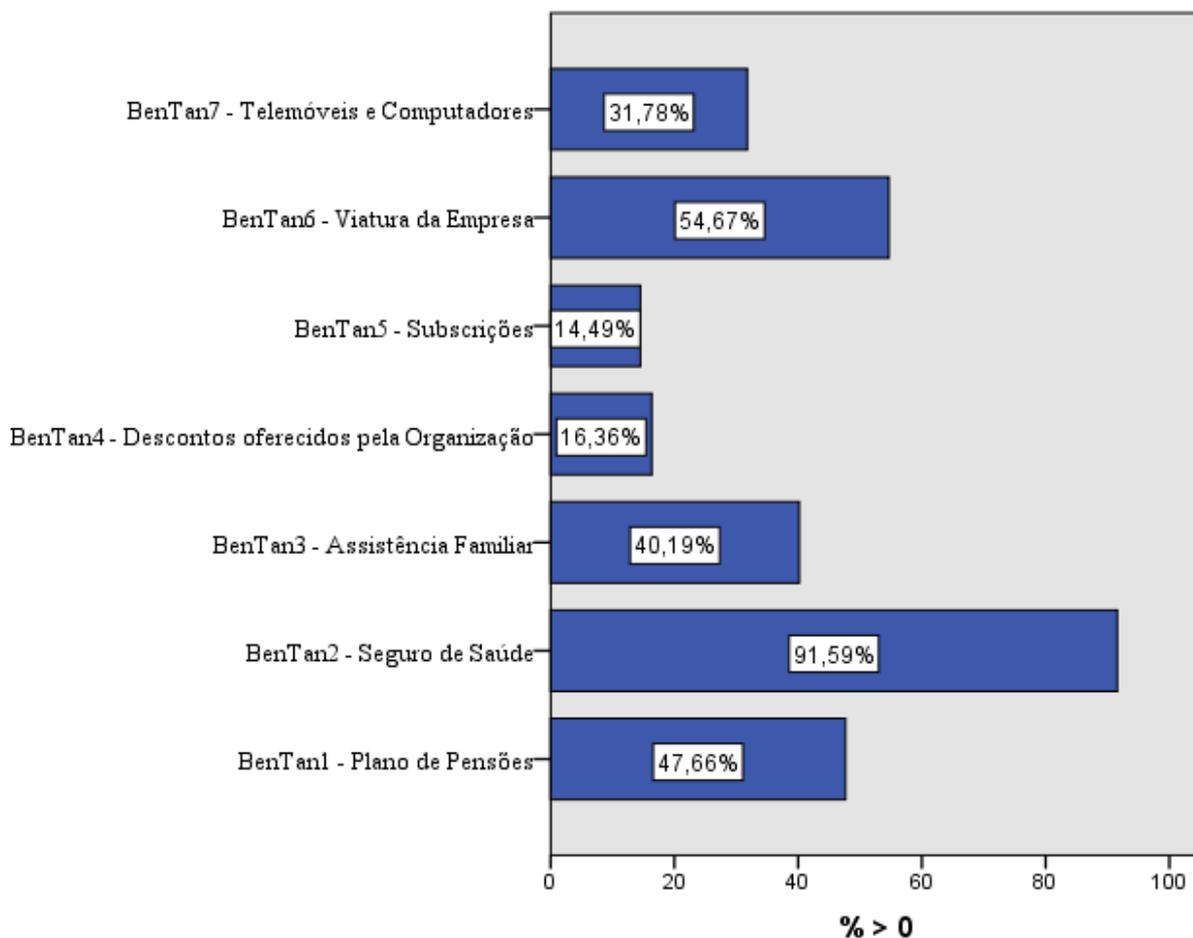
A Assistência Familiar também foi um benefício bastante assinalado pelos participantes, cerca de 86 pessoas (40,19%) escolheram este benefício.

De seguida, os Telemóveis e os Computadores também foram um benefício bastante apontado pelos participantes, mais de 30% dos mesmos assinalaram os telemóveis e os computadores como um benefício preferencial.

Por outro lado, os benefícios menos referidos pelos participantes foram os Descontos oferecidos pela Organização e as Subscrições, onde apenas 16,36% e 14,49% dos participantes, respetivamente, referiram estes benefícios como sendo um dos favoritos.

Para melhor compreensão apresentamos de seguida uma figura (Figura I) que representa a análise resumo de frequências realizada.

Figura I - Preferências dos participantes por tipo de Benefícios Tangíveis (%)



Para provarmos a **hipótese 4** (“O sexo feminino apresenta uma maior preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar quando comparados com o sexo Masculino.”), optámos por efetuar uma análise de frequências entre as duas variáveis, isto é, foi decidido cruzar as Preferências dos colaboradores por tipo de Benefícios Tangíveis (anteriormente referidos) com a variável sociodemográfica – Sexo.

Os benefícios incluídos na categoria da Segurança e Bem-Estar são o Seguro de Saúde e a Assistência Familiar, ou seja, para confirmar esta hipótese é importante perceber a relação entre estes dois benefícios e o Sexo.

Através desta análise, testemunhada na Tabela I (Anexo B), podemos concluir que o sexo Feminino apresenta uma maior Preferência pelo Seguro de Saúde que o sexo Masculino. Num total de 126 mulheres, 117 escolheram o benefício Seguro de Saúde como um dos preferidos, ou seja, representa cerca de 92,9% do total. Relativamente ao sexo oposto, num total de 85

homens, 77 escolheram o Seguro de Saúde como um dos favoritos, o que representa 90,6% do total. Assim, podemos perceber que existe uma diferença entre as Preferências pelo Seguro de Saúde, entre as mulheres e os homens.

Passando para o benefício da Assistência Familiar, demonstrada na Tabela II (Anexo B), podemos concluir que o sexo Feminino também apresenta uma maior Preferência pela Assistência Familiar comparativamente com o sexo Masculino. Num total de 126 mulheres, 53 escolheram a Assistência Familiar como um dos preferidos, ou seja, representa cerca de 42,1% do total. Relativamente ao sexo oposto, num total de 85 homens, 33 escolheram a Assistência Familiar como um dos favoritos, o que representa 38,8% do total. Assim, podemos perceber que existe uma diferença entre as Preferências das mulheres e dos homens pelo benefício da Assistência Familiar.

Deste modo, podemos aferir que a hipótese 4 verifica-se, isto é, o sexo Feminino apresenta uma maior preferência pelos benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar, quando comparados com o sexo Masculino.

Adicionalmente, decidimos verificar se outras variáveis sociodemográficas são determinantes para a Preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e do Bem-Estar (Seguro de Saúde e Assistência Familiar). Da mesma maneira que verificámos a relação entre a Preferência e o Sexo, foi verificado também para as variáveis Sociodemográficas – Idade, Estado Civil e Filhos (sendo estas duas últimas analisadas na hipótese 6).

Começando pela Idade, e tendo em conta o Seguro de Saúde (Tabela III, Anexo B), podemos concluir que num grupo de 92 pessoas, que pertencem ao grupo etário dos 20 aos 25 anos, cerca de 82 pessoas (89,1%) escolheu o Seguro de Saúde como um dos favoritos. Relativamente ao grupo etário dos 26 aos 30 anos, num total de 80 participantes, cerca de 76 pessoas escolheram este benefício (95%). Por fim, no grupo etário das pessoas que têm acima de 30 anos, sendo este grupo constituído por 39 pessoas, cerca de 36 (92,3%) escolheram este benefício como um dos favoritos. Relativamente ao benefício da Assistência Familiar (Tabela IV, Anexo B), podemos aferir que o grupo etário dos 20 aos 25 anos, apenas 31 dos participantes escolheram este benefício (33,7%), quando falamos do grupo etário dos 26 aos 30 anos (80 pessoas), a percentagem aumenta para 43,8%. Por fim, no grupo das pessoas que têm acima de 30 anos (39 pessoas), 20 pessoas seleccionaram este benefício como um dos favoritos (51,3%). Deste modo, podemos concluir que quanto mais elevada for a idade, maior será a preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar.

Esta análise, permiti-nos chegar a conclusão que a Idade é um fator que contribui para a Preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e do Bem-Estar.

Para provarmos a **hipótese 5** (“Os colaboradores com mais idade têm preferência pelos benefícios enquadrados na categoria de pagamentos suplementares comparativamente com os colaboradores com menos idade.”), optámos por efetuar uma análise de frequências entre as duas variáveis, isto é, foi decidido cruzar as Preferências dos colaboradores por tipo de Benefícios Tangíveis (anteriormente referidos) com a variável Sociodemográfica – Idade.

O benefício incluído na categoria dos pagamentos suplementares neste estudo são os Descontos oferecidos pela Organização, ou seja, para confirmar esta hipótese é importante perceber a relação entre este benefício e a Idade.

Através desta análise, testemunhada na Tabela I, presente no Anexo C, podemos concluir que no grupo etário dos 20 aos 25 anos (92 participantes), cerca de 19 pessoas (20,7%) selecionaram este benefício como sendo um dos preferidos. Relativamente ao grupo etário dos 26 aos 30 anos, num total de 80 participantes, cerca de 13 pessoas (16,3%) escolheram este benefício. Por fim, no grupo etário acima dos 30 anos (39 pessoas), apenas 3 pessoas (7,7%) selecionaram este benefício.

Deste modo, podemos aferir que a hipótese 5 não se verifica, isto é, os colaboradores com mais idade não têm maior preferência pelos benefícios enquadrados na categoria de pagamentos suplementares comparativamente com os colaboradores com menos idade.

Através desta análise, adicionalmente, verificámos que a Idade influencia bastante a Preferência pela Viatura da Empresa. Demonstrado na Tabela II, presente no Anexo C, podemos concluir que à medida que a Idade vai aumentando, a preferência pelo benefício da Viatura da Empresa vai aumentando também. No primeiro grupo etário, dos 20 aos 25 anos (92 participantes), cerca de 44,6% selecionaram este benefício. Relativamente ao grupo etário acima dos 30 anos (39 pessoas), cerca de 74,4% selecionaram este benefício. Deste modo, percebemos que com a Idade, as pessoas procuram outro conforto e comodidade que a Viatura da Empresa pode aparentemente transferir.

Para provarmos a **hipótese 6.a e 6.b** (“Os colaboradores solteiros comparativamente aos casados têm preferência pelos benefícios enquadrados na categoria dos Pagamentos Suplementares” e “Os colaboradores casados com dependentes comparativamente aos

solteiros têm preferência por benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar.”, respetivamente), optámos por efetuar uma análise de frequências entre as duas variáveis, isto é, foi decidido cruzar as Preferências dos colaboradores por tipo de Benefícios Tangíveis (anteriormente referidos) com as variáveis Sociodemográfica – Estado Civil e Filhos.

Começando pela primeira parte da hipótese, a tabela I (Anexo D) representa a relação existente entre o Estado Civil e os Descontos oferecidos pela Organização (Benefício enquadrado na categoria dos Pagamentos Suplementares).

Ao analisarmos a tabela acima referida, podemos ver que dos 183 solteiros presentes neste estudo, cerca de 33 selecionaram este benefício como um dos preferidos, o que representa 18%. Por outro lado, dos 30 participantes, que representam o grupo dos casados, apenas 2 escolheram este benefício como um dos favoritos, representando assim somente 6,7%.

Deste modo, podemos aferir que parte da hipótese 6 (hipótese 6.a) verifica-se, isto é, os colaboradores solteiros apresentam maior preferência pelo benefício dos Descontos oferecidos pela Organização, quando comparados com os colaboradores casados.

Adicionalmente a esta hipótese, é importante referir que o benefício das Subscrições também apresenta resultados importantes de realçar. Deste modo, os solteiros apresentam também uma maior preferência por este tipo de benefício, comparativamente com os casados.

Relativamente a segunda parte da hipótese 6, e através das várias análises realizadas chegamos a várias conclusões.

Relativamente ao Estado Civil, e começando pelo Seguro de Saúde (Tabela II, Anexo D), podemos aferir que os casados apresentam uma maior preferência por este benefício (100%), quando comparados com os solteiros (90,7%). O mesmo acontece quando falamos no benefício da Assistência Familiar (Tabela III, Anexo D), onde os casados também apresentam maior preferência por este benefício (50%), comparativamente com os solteiros (38,8%). Desta forma, podemos concluir que os casados apresentam maior preferência por benefícios como o Seguro de Saúde e Assistência Familiar do que os solteiros.

Por fim, relativamente á variável Filhos, e começando pelo Seguro de Saúde (Tabela IV, Anexo D), foi verificado que das pessoas que têm filhos, cerca de 96,8% escolheu este benefício, por outro lado, das pessoas que não têm filhos, cerca de 90,7% escolheram o Seguro de Saúde como um dos favoritos. O mesmo acontece no benefício da Assistência Familiar (Tabela V, Anexo D), as pessoas que têm filhos apresentam maior preferência por

este benefício (54,8%) quando comparados com as pessoas que não têm filhos (37,7%). Assim, foi verificado que as pessoas que têm filhos apresentam maior preferência por benefícios na categoria da Segurança e do Bem-Estar.

Deste modo, podemos aferir que a segunda parte da hipótese 6 (hipótese 6.b) verifica-se, isto é, os colaboradores casados e com filhos apresentam maior preferência por benefícios enquadrados na Segurança e Bem-Estar, quando comparados com os solteiros.

### **A Preferência por tipos de Benefícios Intangíveis**

Para ser possível confirmar as hipóteses 7, 8 e 9 deste estudo, foi necessário primeiro efetuar a análise de frequências às Preferências dos Benefícios Intangíveis, tal como foi feito para os Benefícios Tangíveis.

No questionário, foi pedido aos respondentes que indicassem os 3 benefícios tangíveis que considerassem mais importantes para si próprio, numa lista de 8 benefícios. Através da análise de frequências, podemos aferir que os participantes apresentam uma maior Preferência pelo Benefício do Equilíbrio Vida/Trabalho, depois a Aprendizagem e Desenvolvimento, de seguida, o Reconhecimento, e posteriormente o Ambiente de Trabalho, e mais em baixo o Trabalho Desafiante. Por outro lado, os participantes têm uma menor Preferência pelo Benefício da Segurança, mais acima encontra-se a Liberdade e Autonomia e de seguida, os Valores e Comportamentos Organizacionais. Para melhor compreensão apresentamos de seguida a Tabela X, que representa a análise de frequências realizada.

Tabela X – Tabela da Análise de Frequências (Benefícios Intangíveis)

<b>Benefícios Intangíveis 1 - Aprendizagem e Desenvolvimento</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	102	47,7	47,7	47,7
	Selecionado	112	52,3	52,3	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Intangíveis 2 - Equilíbrio Vida Trabalho</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	51	23,8	23,8	23,8
	Selecionado	163	76,2	76,2	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Intangíveis 3 - Reconhecimento</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem	Percentagem

				Válida	Acumulada
Válido	Não Selecionado	109	50,9	50,9	50,9
	Selecionado	105	49,1	49,1	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Intangíveis 4 - Trabalho Desafiante</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	156	72,9	72,9	72,9
	Selecionado	58	27,1	27,1	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Intangíveis 5 - Segurança</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	191	89,3	89,3	89,3
	Selecionado	23	10,7	10,7	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Intangíveis 6 - Valores e Comportamentos Organizacionais</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	166	77,6	77,6	77,6
	Selecionado	48	22,4	22,4	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Intangíveis 7 - Liberdade e Autonomia</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	169	79,0	79,0	79,0
	Selecionado	45	21,0	21,0	100,0
	Total	214	100,0	100,0	
<b>Benefícios Intangíveis 8 - Ambiente de Trabalho</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Não Selecionado	133	62,1	62,1	62,1
	Selecionado	81	37,9	37,9	100,0
	Total	214	100,0	100,0	

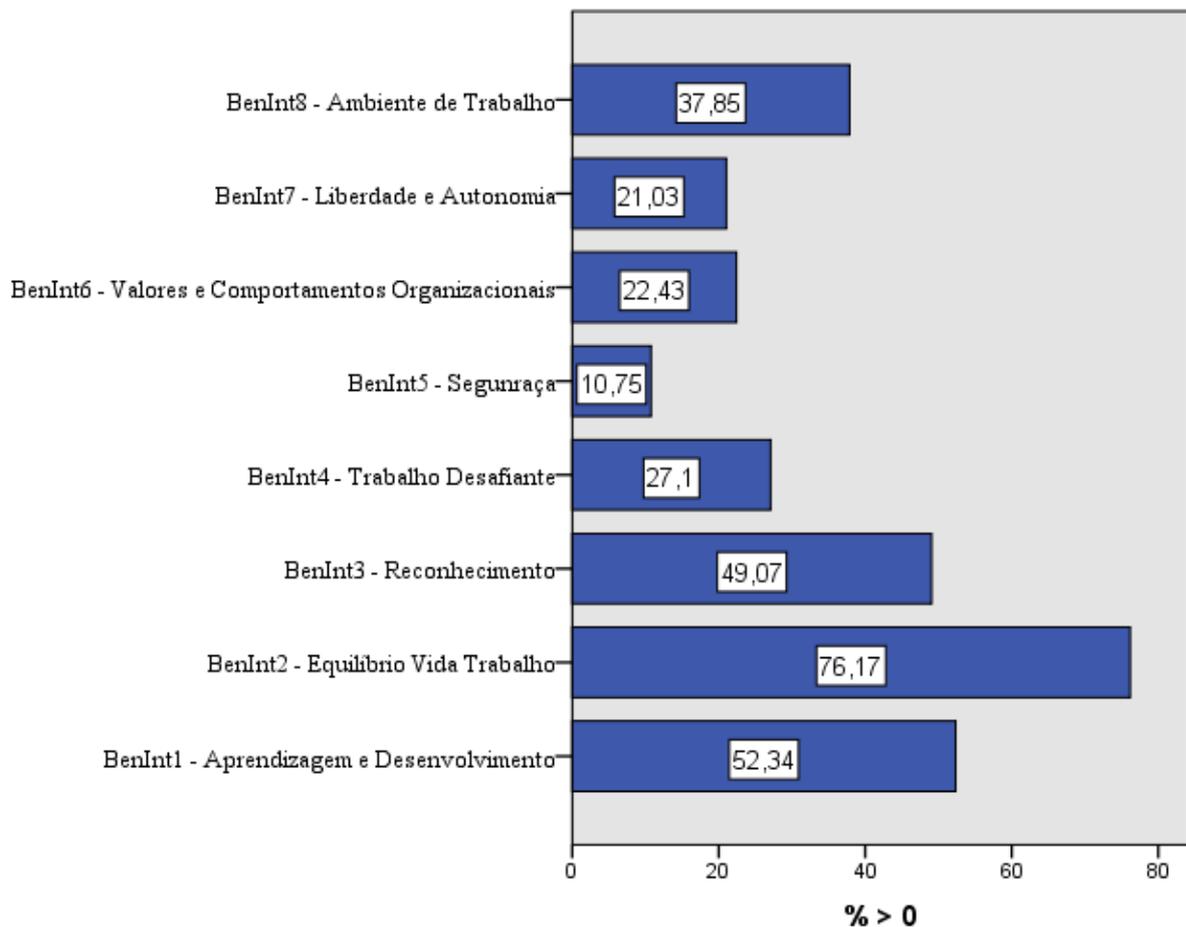
Através desta análise de frequências, podemos perceber que dos 214 participantes, cerca de 76% escolheu o *Work Life Balance* como um dos três benefícios mais favoritos, sendo este o benefício preferencial dos inquiridos.

A Aprendizagem e Desenvolvimento é também um dos benefícios mais preferidos pelos participantes, onde cerca de 112 pessoas (52,3%) assinalaram este como sendo um dos favoritos. Outro benefício também muito referido pelos participantes é o Reconhecimento, onde cerca de 105 pessoas (49,1 %) escolheram este benefício. O Ambiente de Trabalho também foi um benefício bastante assinalado pelos participantes, cerca de 81 pessoas (37,9%) escolheram este benefício. De seguida, o Trabalho Desafiante também foi um benefício bastante apontado pelos participantes, mais de 25% dos mesmos assinalaram o trabalho desafiante como um benefício preferencial. Posteriormente, os Valores e Comportamentos Organizacionais com apenas 22,4%.

Por outro lado, os benefícios menos referidos pelos participantes foram a Liberdade e Autonomia e a Segurança, onde apenas 21% e 10,75% dos participantes, respetivamente, referiram estes benefícios como sendo um dos favoritos.

Para melhor compreensão apresentamos de seguida uma figura (Figura II) que representa a análise resumo de frequências realizada.

Figura II - Preferências dos participantes por tipo de Benefícios Intangíveis (%)



Para provarmos a **hipótese 7.a e 7.b** (“O sexo masculino apresenta uma maior preferência por benefícios intangíveis, como o trabalho desafiante, o reconhecimento, a liberdade e autonomia e por fim a segurança, comparativamente ao sexo oposto.” e “O sexo feminino apresenta uma maior preferência por benefícios intangíveis, como o ambiente de trabalho e a aprendizagem e desenvolvimento, quando comparados com o sexo oposto. “respetivamente), optámos por efetuar uma análise de frequências entre as duas variáveis, isto é, foi decidido cruzar as Preferências dos colaboradores por tipo de Benefícios Intangíveis (anteriormente referidas) com a variável Sociodemográfica – Sexo.

Começando pela primeira parte da hipótese (hipótese 7.a), a Tabela I apresentada no Anexo E representa a relação existente entre o Sexo e o Trabalho Desafiante. Através desta tabela podemos concluir que efetivamente o sexo Masculino (30,6%) apresenta uma maior preferência pelo Trabalho Desafiante do que o sexo Feminino (24,6%).

Quando observamos a relação existente entre o Sexo e o Reconhecimento, testemunhada na Tabela II, Anexo E, podemos concluir que as diferenças entre os sexos não são relevantes. O sexo Masculino, cerca de metade dos homens selecionaram este benefício (46,4%), por outro lado, no sexo Feminino cerca de 49,2% das mulheres também selecionaram o Reconhecimento como um dos favoritos.

Quando falamos na Liberdade e Autonomia, ao analisarmos a Tabela III no Anexo E, podemos ver que os resultados são diferentes da literatura. Os resultados dizem-nos que as mulheres preferem este benefício, mais do que os homens. No sexo Feminino (126 mulheres), cerca de 29 selecionaram este benefício como sendo um dos favoritos, por outro lado, no sexo Masculino (85 homens), apenas 16 escolheu este benefício.

Por fim, relativamente à Segurança, através da Tabela IV no Anexo E, podemos aferir que o sexo Masculino (14,1%) apresenta uma maior preferência por este benefício quando comparado com o sexo Feminino (8,7%). Deste modo, podemos aferir que a primeira parte da hipótese 7 (hipótese 7.a) verifica-se em apenas alguns dos benefícios intangíveis, nomeadamente, no Trabalho Desafiante e na Segurança, isto é, os homens têm maior preferência por estes dois benefícios intangíveis comparativamente com as mulheres. Por outro lado, a hipótese 7.a não se verifica nos benefícios intangíveis acima referidos, nomeadamente no Reconhecimento e na Liberdade e Autonomia. No primeiro as diferenças são mínimas, sendo estas irrelevantes, ao passo que no segundo, os resultados mostram-nos o contrário da literatura, as mulheres preferem efetivamente o benefício da Liberdade e Autonomia quando comparados com os homens.

Passando para a segunda parte da hipótese (hipótese 7.b), a Tabela V apresentada no Anexo E representa a relação existente entre o Sexo e o Ambiente de Trabalho. Através desta tabela podemos concluir que as diferenças entre os sexos não são relevantes. O sexo Feminino (126 mulheres), cerca de 38,1% selecionou este benefício como sendo um dos preferidos, por outro lado, o sexo Masculino (85 homens), cerca de 37,6% escolheu este benefício como um dos favoritos. Assim, podemos aferir que estas diferenças entre os sexos são mínimas.

Relativamente ao benefício da Aprendizagem e Desenvolvimento, os resultados observados na Tabela VI presente no Anexo E não vão de encontro ao que a literatura refere sobre a relação existente entre este benefício e o dado demográfico - Sexo. Através desta tabela podemos ver que o sexo Feminino (126 mulheres), cerca de 62 (49,2%) selecionaram este benefício como sendo um dos favoritos, por outro lado, no sexo Masculino (85 homens), cerca 49 (57,6%) escolheu este benefício.

Deste modo, podemos aferir que a segunda parte da hipótese 7 (hipótese 7.b) não se verifica, isto é, o sexo feminino não apresenta maior preferência por benefícios como o Ambiente de Trabalho e a Aprendizagem e Desenvolvimento, quando comparados com o sexo Masculino.

Para provarmos a **hipótese 8** (“Os colaboradores têm maior preferência pelos benefícios intangíveis comparativamente com os benefícios tangíveis.”), optámos por efetuar uma análise de frequências às Preferências dos colaboradores por Benefícios Tangíveis e Intangíveis. No questionário, foi pedido aos respondentes que indicassem os 3 benefícios que considerassem mais importantes para si próprio, numa lista de 11 benefícios tangíveis ou intangíveis.

Através da análise, podemos perceber que o benefício mais escolhido, ou seja, favoritos dos participantes foi o Equilíbrio Vida/Trabalho (Benefício Intangível) onde foi escolhido 143 vezes, o que representa 22,41% no total das respostas. O segundo benefício mais referenciado foi o Seguro de Saúde (Benefício Tangível), que na qual 97 pessoas selecionaram este benefício, o que representa 15,20% do total das respostas. Logo a seguir, encontramos o benefício da Aprendizagem e Desenvolvimento (Benefício Intangível), onde cerca de 96 pessoas escolheram este benefício, representando cerca de 15,05% das respostas. O quarto benefício mais referido pelos participantes foi o Reconhecimento (Benefício Intangível), onde foi eleito por 69 vezes o benefício preferido, representando cerca de 10,82% das respostas. O quinto benefício mais eleito pelos participantes foi o Ambiente de Trabalho (Benefício Intangível) com cerca de 53 respostas, o que representa 8,31% do total. Logo de seguida,

encontra-se o Trabalho Desafiante (Benefício Intangível), onde foi eleito 45 vezes pelos colaboradores como um dos mais preferidos, representando 7,05% do total.

Por outro lado, os benefícios menos referidos como um dos favoritos foram a Segurança (Benefício Intangível), a Assistência Familiar (Benefício Tangível) e o Plano de Pensões (Benefício Tangível) onde foram eleitos apenas 17, 22 e 31 vezes, representando cerca de 2,66%, 3,45% e 4,86% das respostas, respetivamente.

Através destas análises realizadas, parece-nos assim, que os participantes preferem os benefícios intangíveis aos benefícios tangíveis. Desta forma, podemos aferir que a hipótese 8 confirma-se, ou seja, os colaboradores têm maior preferência pelos benefícios intangíveis quando comparados com os benefícios tangíveis.

Para provarmos a **hipótese 9.a e 9.b** (“Os colaboradores solteiros comparativamente com os casados têm preferência pelo equilíbrio trabalho/vida.” e “Os colaboradores casados comparativamente com os solteiros têm preferência por benefícios intangíveis, enquadrados na categoria do Crescimento Futuro e Oportunidades. “respetivamente), optámos por efetuar uma análise de frequências entre as duas variáveis, isto é, foi decidido cruzar as Preferências dos colaboradores por tipo de Benefícios Intangíveis (anteriormente referidas) com a variável Sociodemográfica – Estado Civil.

Começando pela primeira parte da hipótese, a Tabela I presente no Anexo F representa a relação existente entre o Estado Civil e o Equilíbrio Vida/Trabalho. Do grupo dos solteiros fazem parte 183 participantes, que na qual 140 pessoas selecionaram este benefício como um dos favoritos, representando assim 76,5% desse grupo. Em contrapartida, o grupo dos casados contém 30 pessoas, e destas 30 cerca de 23 assinalou que prefere este benefício, representando assim 76,7% do grupo dos casados. Deste modo, podemos ver que as diferenças entre o estado civil não são relevantes.

Passando para a segunda parte da hipótese, a Tabela II presente no Anexo F representa a relação existente entre o Estado Civil e a Aprendizagem e Desenvolvimento. No grupo dos solteiros, cerca de 96 pessoas escolheram este benefício, ou seja, cerca de 52,5% do grupo, por outro lado, no grupo dos casados, 16 pessoas elegeram a Aprendizagem e Desenvolvimento como sendo um dos favoritos, o que representa cerca de 53,3%. Assim, deste modo, também se verifica que as diferenças entre o estado civil não são relevantes.

Através destas análises realizadas, parece-nos assim, que as diferenças entre os solteiros e os casados são mínimas para estes benefícios intangíveis. Desta forma, podemos aferir que a

hipótese 9 não se verifica, ou seja, os colaboradores solteiros apresentam as mesmas preferências que os casados em alguns benefícios intangíveis, nomeadamente, no Equilíbrio Vida/Trabalho e na Aprendizagem e Desenvolvimento.

Adicionalmente a esta análise é importante referir que os Valores e Comportamentos da Organização e a Liberdade e Autonomia são benefícios que os indivíduos casados têm maior preferência (Tabela III e Tabela IV, Anexo F, respetivamente).

A **hipótese 10** (“Existe uma relação positiva entre a perceção que os colaboradores têm da organização relativamente aos seus benefícios e a motivação dos mesmos.”) tem como objetivo compreender o efeito que a atribuição de certos benefícios traz à motivação extrínseca e intrínseca. Como foi referido acima, inicialmente optámos por utilizar a análise fatorial na variável “Motivação”, com rotação *varimax*, que resultou em dois fatores, como era esperado, nomeadamente, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca (Anexo A, Tabela III).

Deste modo, para se verificar as hipóteses acima referidas foi necessário analisar as correlações existentes entre a motivação extrínseca e a motivação intrínseca e os benefícios tangíveis e intangíveis auferidos, apresentadas de seguida na Tabela XI.

Tendo em conta a Tabela XI, em primeiro lugar pudemos aferir que existe uma relação positiva entre o Benefício das “Subscrições” ( $r=,149$ ) e Motivação Extrínseca; e em segundo lugar podemos verificar que existe uma relação positiva entre os Benefícios – “Aprendizagem e Desenvolvimento” ( $r=,458$ ), “Reconhecimento” ( $r=,365$ ), “Trabalho Desafiante” ( $r=,725$ ), “Liberdade e Autonomia” ( $r=,470$ ), “Valores Comportamentais” ( $r=413$ ) e “Ambiente de Trabalho” ( $r=,389$ ) – e a Motivação Intrínseca. Por outro lado, podemos aferir que os Benefícios Tangíveis não apresentam nenhuma relação significativa com a Motivação Intrínseca e os Benefícios Intangíveis não apresentam nenhuma relação significativa com a Motivação Extrínseca. Assim, podemos concluir que o colaborador ao receber Benefícios Tangíveis por parte da sua empresa, a sua Motivação Extrínseca vai aumentar, por outro lado, quando auferir de Benefícios Intangíveis, por sua vez, a Motivação Intrínseca também irá aumentar.

Desta forma, podemos aferir que a hipótese 10 confirma-se, ou seja, existe uma relação positiva entre os benefícios auferidos pelos colaboradores e a motivação extrínseca e intrínseca dos mesmos, isto é, os benefícios tangíveis e intangíveis afetam positivamente a motivação dos colaboradores.

Tabela XI - Correlações existentes entre as Motivações e os Benefícios auferidos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>1.</b> Motivação Extrínseca														
<b>2.</b> Motivação Intrínseca	-,015													
<b>3.</b> Ben.Tan - Seguro de Saúde	-,055	,086												
<b>4.</b> Ben.Tan - Assistência Familiar	,036	-,041	,266**											
<b>5.</b> Ben.Tan - Descontos oferecidos pela Org.	-,056	,102	,383**	,181**										
<b>6.</b> Ben.Tan - Subscrições	<b>,149*</b>	-,087	,223**	,256**	,176**									
<b>7.</b> Ben.Int - Aprendizagem e Desenvolvimento	-,059	<b>,458**</b>	,036	,022	,091	,004								
<b>8.</b> Ben.Int - Equilíbrio Vida Trabalho	-,015	,102	,069	,181**	,050	-,031	,120							
<b>9.</b> Ben.Int - Reconhecimento	-,038	<b>,365**</b>	,159*	,113	,086	,096	,511**	,322**						
<b>10.</b> Ben.Int - Trabalho Desafiante	,009	<b>,725**</b>	,042	-,057	,169*	,021	,500**	,100	,446**					
<b>11.</b> Ben.Int - Segurança	-,031	,122	,171*	-,004	,183**	,014	,145*	,287**	,291**	,145*				
<b>12.</b> Ben.Int - Liberdade Autonomia	-,128	<b>,470**</b>	,070	,007	,072	,054	,396**	,221**	,481**	,427**	,373**			
<b>13.</b> Ben.Int - Valores Comportamentais	,007	<b>,413**</b>	,143*	,054	,186**	,130	,401**	,279**	,495**	,516**	,359**	,528**		
<b>14.</b> Ben.Int - Ambiente de Trabalho	-,020	<b>,389**</b>	,027	,040	,098	,023	,345**	,265**	,403**	,432**	,357**	,579**	,655**	
* p < 0.05; ** p < 0,01														

Adicionalmente, e de forma a perceber que tipo de influência é que os benefícios praticam na motivação, foi decidido realizar uma regressão da variável “Motivação Extrínseca” e a relação com os Benefícios Tangíveis, e foi também decidido efetuar uma regressão da variável “Motivação Intrínseca” e analisar a sua relação com os Benefícios Intangíveis. Estas regressões tem o objetivo de perceber se os Benefícios auferidos pelos colaboradores afetam realmente o sentimento da Motivação dos mesmos.

Começando pela regressão que retrata a relação entre a Motivação Extrínseca e os Benefícios Tangíveis, nomeadamente, as Subscrições (Tabela XII), verificámos que realmente existe uma relação significativa (Sig=0,32) como podemos observar na Tabela que apresentamos de seguida.

Tabela XII - Regressão Linear da Variável "Motivação Extrínseca" com Benefícios Tangíveis

<b>Variáveis</b>	<b>Motivação Extrínseca</b>
Benefícios Tangíveis - Subscrições	<b>,304*</b>
R <sup>2</sup>	<b>,022</b>

\* p < 0.05; \*\* p < 0,01

Assim, podemos concluir que as Subscrições que os colaboradores auferem têm uma relação significativa e positiva com a Motivação Extrínseca, isto é, este benefício contribui para o aumento da Motivação Extrínseca.

Passando para a segunda regressão, que retrata a relação entre a Motivação Intrínseca e os Benefícios Intangíveis, nomeadamente, a Aprendizagem e Desenvolvimento, o Reconhecimento, o Trabalho Desafiante, a Liberdade e Autonomia, os Valores Comportamentais, e por fim, o Ambiente de Trabalho, pudemos aferir que existe uma relação significativa (Sig=0), como podemos observar na Tabela XIII.

Tabela XIII - Regressão Linear da Variável "Motivação Intrínseca" com Benefícios Intangíveis

<b>Variáveis</b>	<b>Motivação Intrínseca</b>
Benefícios Intangíveis – Aprendizagem e Desenvolvimento	,071
Benefícios Intangíveis – Reconhecimento	-,020

Benefícios Intangíveis – Trabalho Desafiante	<b>,510**</b>
Benefícios Intangíveis – Liberdade e Autonomia	<b>,151*</b>
Benefícios Intangíveis – Valores Comportamentais	-,012
Benefícios Intangíveis – Ambiente de Trabalho	,010
R <sup>2</sup>	<b>,580</b>

\* p < 0.05; \*\* p < 0,01

Deste modo, podemos concluir que o Trabalho Desafiante e a Liberdade e Autonomia que os colaboradores detêm apresentam uma relação muito significativa e positiva com a Motivação Intrínseca, isto é, estes dois Benefícios Intangíveis contribuem para o aumento da Motivação Intrínseca. Assim, através destas análises efetuadas, podemos efetivamente referir que a hipótese 10 confirma-se. Relativamente à Motivação Extrínseca, podemos anunciar que o Benefício Tangível das Subscrições afeta diretamente e positivamente esta variável. Por outro lado, quando falamos da Motivação Intrínseca, podemos aferir que o Trabalho Desafiante e a Liberdade e Autonomia influenciam positivamente esta variável.

A **hipótese 11** (“Existe uma relação positiva entre a perceção que os colaboradores têm da organização relativamente aos seus benefícios e o *engagement* dos mesmos.”) tem como objetivo compreender o efeito que a atribuição de certos benefícios traz ao *engagement* dos colaboradores. Como foi referido acima, inicialmente optámos por utilizar a análise fatorial na variável “*Engagement*”, com rotação *varimax*, que resultou em um fator (Anexo A, Tabela IV).

Deste modo, para se verificar a hipótese acima referida foi necessário analisar as correlações existentes entre o *Engagement* e os Benefícios Tangíveis e Intangíveis auferidos, apresentadas de seguida na Tabela XIV.

Tabela XIV - Correlações existentes entre o *Engagement* e os Benefícios auferidos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>1. Engagement</b>													
<b>2. Ben.Tan - Seguro de Saúde</b>	,134												
<b>3. Ben.Tan - Assistência Familiar</b>	,088	,266**											
<b>4. Ben.Tan - Descontos oferecidos pela Org.</b>	<b>,220**</b>	,383**	,181**										
<b>5. Ben.Tan - Subscrições</b>	-,041	,223**	,256**	,176**									
<b>6. Ben.Int - Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	<b>,447**</b>	,036	,022	,091	,004								
<b>7. Ben.Int - Equilíbrio Vida Trabalho</b>	<b>,208**</b>	,069	,181**	,050	-,031	,120							
<b>8. Ben.Int - Reconhecimento</b>	<b>,492**</b>	,159*	,113	,086	,096	,511**	,322**						
<b>9. Ben.Int - Trabalho Desafiante</b>	<b>,727**</b>	,042	-,057	,169*	,021	,500**	,100	,446**					
<b>10. Ben.Int - Segurança</b>	<b>,198**</b>	,171*	-,004	,183**	,014	,145*	,287**	,291**	,145*				
<b>11. Ben.Int - Liberdade Autonomia</b>	<b>,547**</b>	,070	,007	,072	,054	,396**	,221**	,481**	,427**	,373**			
<b>12. Ben.Int - Valores Comportamentais</b>	<b>,507**</b>	,143*	,054	,186**	,130	,401**	,279**	,495**	,516**	,359**	,528**		
<b>13. Ben.Int - Ambiente de Trabalho</b>	<b>,454**</b>	,027	,040	,098	,023	,345**	,265**	,403**	,432**	,357**	,579**	,655**	
* p < 0.05; ** p < 0,01													

Ao observarmos a Tabela XIV, em primeiro lugar pudemos aferir que existe uma relação positiva entre o Benefício dos “Descontos oferecidos pela Organização” ( $r=,220$ ) e o *engagement*; e em segundo lugar podemos verificar que existe uma relação positiva entre os Benefícios – “Aprendizagem e Desenvolvimento” ( $r=,447$ ), “Equilíbrio Vida/Trabalho” ( $r=,208$ ), “Reconhecimento” ( $r=,492$ ), “Trabalho Desafiante” ( $r=,727$ ), “Segurança” ( $r=,198$ ), “Liberdade e Autonomia” ( $r=,547$ ), “Valores Comportamentais” ( $r=,507$ ) e “Ambiente de Trabalho” ( $r=,454$ ) – e o *Engagement*.

Assim, podemos concluir que o colaborador ao receber Benefícios Tangíveis e Intangíveis por parte da sua empresa, o sentimento de *engagement* vai certamente aumentar. Desta forma, podemos aferir que a hipótese 11 confirma-se, ou seja, existe uma relação positiva entre os benefícios auferidos pelos colaboradores e o *engagement* dos mesmos, isto é, os benefícios tangíveis e intangíveis afetam positivamente o *engagement* dos colaboradores.

Adicionalmente, e de forma a perceber que tipo de influência é que os benefícios praticam no *engagement*, foi decidido realizar uma regressão da variável “*engagement*” e a relação com os Benefícios Tangíveis e a relação com os Benefícios Intangíveis. Estas regressões tem o objetivo de perceber se os Benefícios auferidos pelos colaboradores afetam realmente o sentimento de *engagement* dos mesmos.

Começando pela regressão linear que relaciona o *engagement* e os Benefícios Tangíveis, nomeadamente, os Descontos oferecidos pela Organização, verificámos que realmente existe uma relação significativa ( $\text{Sig}=0,001$ ) como podemos observar na Tabela que apresentamos de seguida.

Tabela XV - Regressão Linear da Variável “*Engagement*” com Benefícios Tangíveis

<b>Variáveis</b>	<b><i>Engagement</i></b>
Benefícios Tangíveis – Descontos oferecidos pela Organização	<b>,252**</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,048</b>

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Assim, podemos concluir que os Descontos oferecidos pela Organização, que os colaboradores auferem têm uma relação significativa e positiva com o *engagement*, isto é, este benefício tangível contribui para o aumento deste sentimento.

Passando para a regressão que retrata a relação do *engagement* e os Benefícios Intangíveis, que demonstramos de seguida na Tabela XVI, podemos aferir que existe uma relação bastante significativa (Sig=0).

Tabela XVI - Regressão Linear da Variável "Engagement" com Benefícios Intangíveis

Variáveis	<i>Engagement</i>
Benefícios Intangíveis – Aprendizagem e Desenvolvimento	-,003
Benefícios Intangíveis – Equilíbrio Vida/Trabalho	,042
Benefícios Intangíveis – Reconhecimento	<b>,092*</b>
Benefícios Intangíveis – Trabalho Desafiante	<b>,447**</b>
Benefícios Intangíveis – Segurança	-,002
Benefícios Intangíveis – Liberdade e Autonomia	<b>,180**</b>
Benefícios Intangíveis – Valores Comportamentais	,019
Benefícios Intangíveis – Ambiente de Trabalho	,009
R <sup>2</sup>	<b>,615</b>

\* p < 0.05; \*\* p < 0,01

Através desta regressão, podemos concluir que o Reconhecimento, o Trabalho Desafiante e a Liberdade e Autonomia, apresentam uma relação muito significativa e positiva com o *engagement*, ou seja, quando estes três benefícios intangíveis são “oferecidos” pela organização aos colaboradores, o sentimento de *engagement* dos mesmos, irá certamente aumentar. Assim, podemos aferir que a hipótese 11 verifica-se, isto é, existe uma relação positiva entre os benefícios auferidos pelos colaboradores e o *engagement* dos mesmos. Relativamente aos Benefícios Tangíveis, apenas os Descontos oferecidos pela Organização é que contribuem para aumentar o *engagement*, por outro lado, em relação aos Benefícios Intangíveis, já estamos a falar de três, nomeadamente, o Reconhecimento, o Trabalho Desafiante e a Liberdade e Autonomia.

A **hipótese 12** (“Os benefícios intangíveis comparativamente com os benefícios tangíveis têm um maior impacto no *engagement* dos colaboradores.”) tem como objetivo compreender a parcela que os benefícios tangíveis e intangíveis afetam o *engagement*.

Através das regressões lineares anteriormente efetuadas (Tabelas XV e XVI), podemos ver que nos Benefícios Tangíveis, apenas os Descontos oferecidos pela Organização é que explicavam o *engagement*, e apenas 4,8%. Em relação aos Benefícios Intangíveis, podemos ver que o Reconhecimento, o Trabalho Desafiante e a Liberdade e Autonomia explicavam cerca de 60% o *engagement*.

Assim, podemos aferir que a hipótese 12 também se verifica, isto é, os benefícios intangíveis quando comparados com os benefícios tangíveis apresentam um maior impacto no *engagement* dos colaboradores.

A **hipótese 13** (“A atribuição de benefícios aos colaboradores reduz o *turnover* da organização.”) tem como intuito perceber se os benefícios tangíveis e intangíveis afetam negativamente o *turnover*, isto é, se os benefícios reduzem o risco de *turnover*.

Deste modo, para se verificar a hipótese acima referida foi necessário analisar as correlações existentes entre o *turnover* e os benefícios tangíveis e intangíveis auferidos, apresentadas de seguida na Tabela XVII.

Tendo em conta a Tabela XVII, em primeiro lugar pudemos aferir que não existe nenhuma relação significativa entre os Benefícios Tangíveis e o Turnover, em segundo lugar podemos aferir que existe uma relação negativa entre os Benefícios – “Aprendizagem e Desenvolvimento” ( $r = -,335$ ), “Reconhecimento” ( $r = -,425$ ), “Trabalho Desafiante” ( $r = -,469$ ), “Liberdade e Autonomia” ( $r = -,367$ ), “Valores Comportamentais” ( $r = -,518$ ) e “Ambiente de Trabalho” ( $r = -,396$ ) – e o *Turnover*.

Tabela XVII - Correlações existentes entre o *Turnover* e os Benefícios auferidos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>1. Turnover</b>													
<b>2. Ben.Tan - Seguro de Saúde</b>	-0,024												
<b>3. Ben.Tan - Assistência Familiar</b>	0,012	,266**											
<b>4. Ben.Tan - Descontos oferecidos pela Org.</b>	-0,059	,383**	,181**										
<b>5. Ben.Tan - Subscrições</b>	-0,012	,223**	,256**	,176**									
<b>6. Ben.Int - Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	<b>-,335**</b>	0,036	0,022	0,091	0,004								
<b>7. Ben.Int - Equilíbrio Vida Trabalho</b>	-0,135	0,069	,181**	0,050	-0,031	0,120							
<b>8. Ben.Int - Reconhecimento</b>	<b>-,425**</b>	,159*	0,113	0,086	0,096	,511**	,322**						
<b>9. Ben.Int - Trabalho Desafiante</b>	<b>-,469**</b>	0,042	-0,057	,169*	0,021	,500**	0,100	,446**					
<b>10. Ben.Int - Segurança</b>	-0,127	,171*	-0,004	,183**	0,014	,145*	,287**	,291**	,145*				
<b>11. Ben.Int - Liberdade Autonomia</b>	<b>-,367**</b>	0,070	0,007	0,072	0,054	,396**	,221**	,481**	,427**	,373**			
<b>12. Ben.Int - Valores Comportamentais</b>	<b>-,518**</b>	,143*	0,054	,186**	0,130	,401**	,279**	,495**	,516**	,359**	,528**		
<b>13. Ben.Int - Ambiente de Trabalho</b>	<b>-,396**</b>	0,027	0,040	0,098	0,023	,345**	,265**	,403**	,432**	,357**	,579**	,655**	
* p < 0.05; ** p < 0,01													

Assim, podemos concluir que o colaborador ao receber Benefícios Intangíveis por parte da sua empresa, a sua Intenção de Saída vai diminuir. Desta forma, podemos aferir que a hipótese 13 confirma-se, ou seja, existe uma relação negativa entre os benefícios intangíveis auferidos pelos colaboradores e *turnover* dos mesmos, isto é, os benefícios intangíveis afetam negativamente a intenção de saída dos mesmos.

Adicionalmente, e de forma a perceber que tipo de influência é que os benefícios intangíveis praticam no *Turnover*, foi decidido realizar uma regressão da variável “*Turnover*” e a relação com os Benefícios Intangíveis.

Assim, através da Tabela XVIII, que representa a regressão linear da variável “*Turnover*” com os Benefícios Intangíveis, verificámos que realmente existe uma relação significativa (Sig=0) como podemos observar de seguida.

Tabela XVIII - Regressão Linear da Variável "*Turnover*" com Benefícios Intangíveis

<b>Variáveis</b>	<b><i>Turnover</i></b>
Benefícios Intangíveis – Aprendizagem e Desenvolvimento	-,010
Benefícios Intangíveis – Reconhecimento	<b>-,194*</b>
Benefícios Intangíveis – Trabalho Desafiante	<b>-,250**</b>
Benefícios Intangíveis – Liberdade e Autonomia	-,030
Benefícios Intangíveis – Valores Comportamentais	<b>-,295**</b>
Benefícios Intangíveis – Ambiente de Trabalho	-,056
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,334</b>

\* p < 0.05; \*\* p < 0,01

Através da regressão linear anteriormente efetuada (Tabela XVIII), podemos ver que alguns Benefícios Intangíveis, nomeadamente o Reconhecimento, o Trabalho Desafiante e os Valores Comportamentais, explicam cerca de 33% do *Turnover*, ou seja, estes benefícios influenciam negativamente o *Turnover*.

Deste modo, podemos aferir que a hipótese 13 verifica-se, isto é, a atribuição de benefícios reduz o *turnover* da organização.

## **CAPÍTULO IV | CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO**

Hoje em dia, as organizações têm enfrentado um grande dilema na questão das preferências dos colaboradores pelos benefícios e nos efeitos que advém da atribuição desses mesmos benefícios. Uma vez que vivemos num mundo em que a concorrência aumenta e que a transformação e a inovação são constantes, as organizações estão proibidas de ser resilientes e têm de estar em sintonia com a inovação, garantindo políticas de Recursos Humanos sofisticadas e que valorizem os seus colaboradores. Para isso, não basta apenas ter sistemas de remuneração variável, é preciso de ir ao encontro das Preferências dos colaboradores de cada organização e saber comunicar eficazmente esse sistema de remuneração. Apenas deste modo, é que os colaboradores irão valorizar de forma “correta” o sistema de remuneração.

Assim, nestes dois estudos, pretendemos entender um pouco mais das Preferências dos indivíduos em relação aos Benefícios Tangíveis e Intangíveis, as características demográficas que influenciam essas mesmas Preferências e os efeitos que a atribuição dos Benefícios trazem para os colaboradores, representando aspetos bastante importantes para um bom desempenho organizacional.

Foi desenvolvido um questionário online, onde se obteve uma amostra completa de 214 pessoas. Após o tratamento de dados, podemos resumir as várias conclusões da seguinte forma: as Preferências dos colaboradores parecem convergir para o seu valor em si e não para a quantidade dos benefícios oferecidos, bem como, uma maior Preferência por valores monetários equivalentes, quando comparados com os Benefícios em si. Os benefícios tangíveis favoritos dos indivíduos são seguramente o Seguro de Saúde, a Viatura da Empresa, o Plano de Pensões e a Assistência Familiar. Quanto aos benefícios intangíveis favoritos dos colaboradores, estes são, o Equilíbrio Vida/Trabalho, a Aprendizagem e Desenvolvimento, o Reconhecimento e o Ambiente de Trabalho. O estudo demonstra que as características pessoais dos participantes podem influenciar bastante as Preferências dos mesmos relativamente aos Benefícios Tangíveis e Intangíveis. O estudo conclui também que a atribuição dos Benefícios Tangíveis e Intangíveis afeta diretamente e positivamente a motivação extrínseca e intrínseca dos colaboradores, tal como afeta também o *engagement* dos mesmos. Podemos ainda aferir, através deste estudo, que os benefícios intangíveis têm um maior impacto no *engagement* dos colaboradores, quando comparados com os benefícios tangíveis. Por fim, o estudo mostrou que os benefícios intangíveis afetam negativamente o *turnover*, isto é, a atribuição destes benefícios por parte da organização diminui o *turnover* da mesma.

Assim, podemos aferir que este estudo possibilitou o esclarecimento de todos os objetivos anteriormente referidos. Deste modo, é-nos possível exprimir algumas reflexões relativamente a estudos que possam vir a ser feitos nesta temática, assim como, é-nos possível também expressar algumas implicações decorrentes deste estudo.

Relativamente ao estudo das Preferências dos indivíduos, diversos autores referem que as características pessoais influenciam bastante a Preferência por certos tipos de benefícios tangíveis e intangíveis. Este estudo, permitiu-nos perceber que efetivamente as características pessoais dos participantes influenciam bastante as Preferências dos mesmos relativamente aos benefícios tangíveis e intangíveis. Contudo, torna-se também deveras importante perceber se os traços de personalidade influenciam do mesmo modo as Preferências dos colaboradores por benefícios tangíveis e intangíveis. Assim, consideramos que seria bastante importante perceber o que está na origem das diferenças entre as Preferências dos colaboradores.

Relativamente ao estudo dos efeitos derivados da atribuição dos benefícios por parte da organização, percebemos que a atribuição dos benefícios influencia a “motivação”, o “*engagement*” e o “*turnover*” dos mesmos. Contudo, parece-nos ser merecedora de estudos posteriores, o fator que aumenta essa influência, isto é, será que com uma comunicação eficaz dos benefícios auferidos, a motivação”, o “*engagement*” e o “*turnover*” vão ser mais afetados? Deste modo, consideramos ser bastante importante estudar o fator que modera esta influência.

Quanto às conclusões do nosso estudo, podemos expressar alguns comentários que são importantes para as Organizações, para os próprios colaboradores e para a Gestão de Recursos Humanos.

No que diz respeito às Preferências dos colaboradores relativamente aos benefícios tangíveis, vários autores referem que os benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar são os preferidos dos indivíduos. Neste âmbito, podemos finalizar esta ideia e aferir que tal se verifica, ou seja, realmente o Seguro de Saúde é um dos benefícios mais apreciados pelos indivíduos. Quando nos referimos às Preferências dos colaboradores relativamente aos benefícios intangíveis, a literatura considera o *Work Life Balance* e a Aprendizagem e Desenvolvimento, como os benefícios favoritos dos colaboradores. Este estudo permite confirmar a literatura, na medida em que o mesmo verifica que os dois benefícios acima referidos são os preferidos dos indivíduos.

Relativamente às Preferências dos indivíduos em termos de Valor *versus* Quantidade, através deste estudo, podemos aferir que os indivíduos apresentam preferência para o valor em si e não para a Quantidade, como refere a literatura, e contrariando vários estudos. Deste modo, podemos aferir que através de uma boa comunicação aos colaboradores sobre o valor e

as características dos benefícios auferidos, podemos perceber que estes preferem o valor em si, em detrimento da quantidade oferecida. É importante referir, que a má comunicação da remuneração por parte da organização aos colaboradores representa um problema atual das organizações, como foi referido na parte inicial deste estudo. Assim, ao existir uma comunicação eficaz dos benefícios aos colaboradores, a satisfação dos mesmos certamente irá aumentar e conseqüentemente, aumentar os níveis de motivação, *engagement*, entre outras variáveis.

No que diz respeito às Preferências dos indivíduos em termos de Benefícios *versus* Valor Monetários, contrariamente à literatura, podemos aferir que os colaboradores apresentam uma clara preferência pelo Valor Monetário, em detrimento dos Benefícios. Como referi na parte inicial deste estudo, o principal objetivo de qualquer sistema de benefícios é atrair, reter e motivar os colaboradores de elevado potencial e conseqüentemente aumentar os níveis de produtividade, e diminuir o absentismo e a rotatividade. Deste modo, esta conclusão coloca em causa o intuito do sistema de benefícios, dando claramente mais importância às outras formas da remuneração total. Para contrariar esta conclusão e competir para o principal objetivo do sistema de benefícios, as organizações têm de atender às necessidades e preferências dos seus colaboradores e apresentar uma boa comunicação dos mesmos.

Relativamente às preferências dos benefícios em função dos dados demográficos, podemos aferir várias conclusões. Em primeiro, não existe nenhuma diferença relevante entre o sexo masculino e o sexo feminino quando falamos entre Benefícios e Dinheiro.

O sexo feminino apresenta uma maior preferência pelos benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar, quando comparados com o sexo Masculino. Os colaboradores com mais idade não têm maior preferência pelos benefícios enquadrados na categoria dos pagamentos suplementares, mas sim pelo benefício da Viatura da Empresa, simplesmente pelo conforto e comodidade que este benefício traz. Este estudo conclui também que os colaboradores solteiros apresentam uma maior preferência pelos benefícios dos Descontos oferecidos pela Organização e Subscrições, quando comparados com os casados. Por outro lado, os colaboradores casados e os colaboradores que têm filhos apresentam uma maior preferência pelos benefícios enquadrados na categoria da Segurança e Bem-Estar.

Ainda nas características sociodemográficas, nomeadamente no sexo, podemos aferir que os homens têm maior preferência pelo Trabalho Desafiante e a Segurança, quando comparados com as mulheres. Esta conclusão está relacionada com os traços de personalidade do sexo masculino, o que torna bastante interessante esta relação entre os traços de personalidade e as preferências dos indivíduos. Relativamente ao Estado Civil, podemos aferir que os casados

têm maior preferência por Benefícios como os Valores e Comportamentos e a Liberdade e Autonomia, quando comparados com os solteiros, simplesmente pela independência e autodeterminação.

É importante referir que os indivíduos apresentam maior preferência pelos benefícios intangíveis, comparativamente aos tangíveis. Esta conclusão, permite às organizações mudarem e inovarem os seus sistemas de benefícios, incluindo mais benefícios intangíveis, melhorando assim a eficácia dos mesmos.

De acordo com o segundo estudo, podemos aferir que os benefícios tangíveis e intangíveis afetam bastante a motivação, o *engagement* e o *turnover*. Deste modo, podemos perceber que os sistemas de benefícios apresentam uma grande importância para as empresas, reforçando a ideia de que cada organização deve ter o seu sistema de benefícios completo, com benefícios tangíveis e intangíveis e tem de estar ajustado às necessidades, preferências e características dos seus colaboradores, isto é, foi verificado que os colaboradores casados apresentam maior preferência por benefícios como a Assistência Familiar. Assim, a título exemplificativo, não fará muito sentido atribuir Descontos ou Subscrições aos casados e não incluir a Assistência Familiar na sua remuneração, uma vez que a Preferência por benefícios dos casados encontra-se maioritariamente na categoria da Segurança e Bem-Estar.

Ainda na ótica dos possíveis efeitos sobre os colaboradores de uma empresa, é importante referir que chegámos também à conclusão que a equidade influencia muito a motivação intrínseca, o *engagement* e o *turnover*, isto é, quanto maior for a equidade numa empresa, maior será a motivação intrínseca e o *engagement*, por outro lado, quanto maior for a equidade menor será o *turnover* da mesma.

Desta forma, este estudo permitiu-nos chegar a estas conclusões e à ideia de que é estritamente necessário que as organizações optem por planos denominados de *cafeteria*, onde o colaborador pode escolher de um menu os benefícios que quer usufruir. Estes planos são acordos nos quais os colaboradores adaptam os seus benefícios conforme as suas necessidades, preferências, personalidade, etc.

Este estudo possibilitou o encontro de várias “gaps” nos sistemas de benefícios das organizações atuais, e que poderá servir a estas para colmatar essas mesmas falhas e aumentar assim a *performance* da organização no geral.

Este estudo consiste na tentativa de perceber as Preferências dos colaboradores relativamente aos Benefícios e os respetivos efeitos da atribuição desses mesmos Benefícios.

## CAPÍTULO V | BIBLIOGRAFIA

- Alderfer, C. P. 1972. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press
- Armstrong, M., & Murlis, H. 2007. *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. 2000. *The compensation handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*. New York: McGraw-Hill.
- Betz, M., O'Connell, L., & Shepard, J. M. 1989. Gender differences in proclivity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 8(5), 321-324.
- Braje, I. N., & Kušen, V. 2016. The role of employee benefits in increasing employee engagement. *Ekonomiska misao i praksa: časopis Sveučilista u Dubrovniku*, 25(1), 197-216.
- Carnaz, A. C. R. 2010. *As preferências dos indivíduos no que respeita a benefícios* (Doctoral dissertation).
- Conzo, D., Holoviak, S. 1989. *Employee benefits*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. 2007. The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293-1330.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. 2007. Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208-220.
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. 2009. Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2), 86-103.
- Dreher, G. F., Ash, R. A., & Bretz, R. D. 1988. Benefit coverage and employee cost: Critical factors in explaining compensation satisfaction. *Personnel Psychology*, 41(2), 237-254.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Gerhart, B., & Rynes, S. 2003. *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE publications.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. 1991. *Employee compensation: research and practice* (CAHRS Working Paper#91-35). Ithaca, New York: Cornell University.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. 2014. Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83(5), 777.
- Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. 2000. Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 126(4), 593.
- Konrad, A. M., Corrigan, E., Lieb, P., & Ritchie Jr, J. E. 2000. Sex differences in job attribute preferences among managers and business students. *Group & Organization Management*, 25(2), 108-131.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Lawler III, E. E., & Levin, E. 1968. Union officers' perceptions of members' pay preferences. *ILR Review*, 21(4), 509-517.

- Lawton, K. E., & Chernyshenko, O. S. 2008. Examining determinants of employee benefit preferences: Joint effects of personality, work values, and demographics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(2), 220-240.
- Lin, Z., Yao, X., & Zhao, Z. 2014. The direct and indirect impact of employee benefits on firm performance in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(4), 476-495.
- Martocchio, J. J. 2006. *Strategic compensation: A human resource management approach*. United States: Pearson Education India.
- Martocchio, J. J. 2011. *Employee benefits: A primer for human resource professionals*. New York: McGraw-Hill.
- Meisenheimer, J. R. 1989. Flexible benefits plans: employees who have a choice. *Monthly Lab. Rev.*, 112, 17.
- Milkovich, G. & Newman, J. 2005. *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
- Miçik, M., & Micudová, K. 2018. Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171-189.
- Muse, L. A., & Wadsworth, L. L. 2012. *An examination of traditional versus non-traditional benefits*. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 112-131.
- Newman, J., Gerhart, B., & Milkovich, G. 2017. *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
- Ollivier, D. & Tanguy, C. 2008. *Geração Y: manual*. Bruxelas: De Boeck.
- Osterman, P. 1995. Work/family programs and the employment relationship. *Administrative science quarterly*, 681-700.
- Pelletier, L. G., Tuson, K. M., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Briere, N. M., & Blais, M. R. 1995. Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of sport and Exercise Psychology*, 17(1), 35-53.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. 2015. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sinclair, R. R., Leo, M. C., & Wright, C. 2005. Benefit system effects on employees' benefit knowledge, use, and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 3-29.
- Smith. 2000. Benefits. In G. White & J. Druker (Eds.), *Reward Management: A critical text*. 152-177. London: Routledge.
- Tolbert, P. S., & Moen, P. 1998. Men's and women's definitions of "good" jobs: Similarities and differences by age and across time. *Work and occupations*, 25(2), 168-194.
- Wiersma, U. J. 1992. The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A metaanalysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101-114.
- White, G., Druker, J. 2000. *Reward Management: A critical text*. London: Routledge.

**Anexo A**  
**Análises Fatoriais das Variáveis**

**Tabela I** – Análise fatorial da Variável Preferência por Benefícios em Valor/Quantidade

<b>Ítems</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>
<i>α de Cronbach</i>	,662	,707
<b>1</b>		
Pacote 2Benefícios VS 3 Benefícios – 3	<b>,873</b>	,224
Pacote 2Benefícios VS 3 Benefícios – 4	<b>,865</b>	,175
Pacote 2Benefícios VS 3 Benefícios – 1	<b>,502</b>	-,102
<b>2</b>		
Pacote 2Benefícios VS 3 Benefícios – 2	-,006	<b>,884</b>
Pacote 2Benefícios VS 3 Benefícios – 5	,146	<b>,856</b>

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,574. A variância total é explicada, 42% pelo fator 1 e 25% pelo fator 2. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela II** – Análise fatorial da Variável Preferência por Benefícios/Valor Monetário

<b>Ítems</b>	<b>Factor 1</b>
<i>α de Cronbach</i>	,887
<b>1</b>	
Pacote 2Benefícios VS Dinheiro - 2	<b>,890</b>
Pacote 2Benefícios VS Dinheiro - 3	<b>,885</b>
Pacote 2Benefícios VS Dinheiro - 4	<b>,826</b>
Pacote 2Benefícios VS Dinheiro - 1	<b>,821</b>

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,776. A variância total é explicada, 73% pelo fator 1. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela III** – Análise fatorial da Variável Motivação

Items	Factor 1	Factor 2
<i>α de Cronbach</i>	,877	,823
<b>1 – Motivação Intrínseca</b>		
Motivação Intrínseca 2 – Gosto das tarefas	,880	-,037
Motivação Intrínseca 3 – Tarefas compelem trabalho árduo	,877	,003
Motivação Intrínseca 4 – Trabalho empolgante	,873	,032
Motivação Intrínseca 1 – Trabalho com significado	,791	-,001
<b>2 – Motivação Extrínseca</b>		
Motivação Extrínseca 2 – Incentivo externo para esforço extra	-,004	,870
Motivação Extrínseca 3 – Bónus e provisões definir esforço	,032	,863
Motivação Extrínseca 4 – Melhor rendimento, melhor trabalho	,026	,754
Motivação Extrínseca 1 – Esforço extra, pagamento extra	-,054	,748

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,793. A variância total é explicada, 36% pelo fator 1 e 32% pelo fator 2. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela IV** – Análise fatorial da Variável *Engagement*

Items	Factor 1
<i>α de Cronbach</i>	,939
<b>1 - Engagement</b>	
<i>Engagement</i> 2 – Força e vigor	,899
<i>Engagement</i> 3 – Entusiasmo	,890
<i>Engagement</i> 1 – Repleto de energia	,886
<i>Engagement</i> 4 – Inspira-me	,882
<i>Engagement</i> 5 – Manhã, vontade de trabalhar	,837
<i>Engagement</i> 8 – Envolvido	,814
<i>Engagement</i> 7 – Orgulhoso	,762
<i>Engagement</i> 9 – Deixar levar	,745
<i>Engagement</i> 6 – Feliz trabalho intensamente	,709

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,919. A variância total é explicada, 68% pelo fator 1. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela V** – Análise fatorial da Variável *Turnover*

<b>Items</b>	<b>Factor 1</b>
<i>α de Cronbach</i>	,831
<b>1 - Turnover</b>	
<i>Turnover 1</i> – Deixar organização	,895
<i>Turnover 2</i> – Procurar novo trabalho	,888
<i>Turnover 3</i> – Escolher outra organização	,813

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,698. A variância total é explicada, 75% pelo fator 1. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela VI** – Análise fatorial da Variável Equidade e Igualdade

<b>Items</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>
<i>α de Cronbach</i>	,799	,526
<b>1 – Equidade</b>		
Equidade 2 – Trabalho melhor, melhor recompensados	,915	,002
Equidade 1 – Melhor desempenho, receber mais	,894	-,131
<b>2 – Igualdade</b>		
Igualdade 2 – Mesma função, mesmo tratamento	,092	,856
Igualdade 1 – Mesma função, receber o mesmo	-,233	,783

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,523. A variância total é explicada, 45% pelo fator 1 e 31% pelo fator 2. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela VII** – Análise fatorial da Variável Percepção da Dispersão da Compensação e a Justiça da Dispersão da Compensação

<b>Items</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>
<i>α de Cronbach</i>	,714	,704	,543
<b>1- Justiça da Dispersão da Compensação</b>			
Justiça da Dispersão 4 – Chefias de topo	<b>,743</b>	,135	-,390
Justiça da Dispersão 3 – Minha chefia direta	<b>,731</b>	,181	-,345
Justiça da Dispersão 2 – Funções menos qualificadas	<b>,722</b>	-,132	,261
Justiça da Dispersão 1 – Funções idênticas	<b>,714</b>	-,006	,303
<b>2- Percepção da Dispersão 1</b>			
Percepção da Dispersão 4 – Chefias de topo	,084	<b>,852</b>	,079
Percepção da Dispersão 3 – Minha chefia direta	-,024	<b>,842</b>	,257
<b>3- Percepção da Dispersão 2</b>			
Percepção da Dispersão 1 – Funções idênticas	,204	,179	<b>,717</b>
Percepção da Dispersão 2 – Funções menos qualificadas	-,139	,182	<b>,675</b>

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,603. A variância total é explicada, 28% pelo fator 1, 23% pelo fator 2, e 13% pelo fator 3. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Anexo B**

**Análise de Frequências de duas Variáveis – “Crosstabs”**

**Hipótese 4**

**Tabela I** - Análise de Frequências entre as Preferências do “Seguro de Saúde” e o Sexo

<b>Crosstab</b>					
			BenTan2 - Seguro de Saúde		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Sexo	Feminino	Count	9	117	126
		% within Sexo	7,1%	92,9%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	52,9%	60,3%	59,7%
		% of Total	4,3%	55,5%	59,7%
	Masculino	Count	8	77	85
		% within Sexo	9,4%	90,6%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	47,1%	39,7%	40,3%
		% of Total	3,8%	36,5%	40,3%
Total	Count	17	194	211	
	% within Sexo	8,1%	91,9%	100,0%	
	% within BenTan2 - Seguro de Saúde	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	8,1%	91,9%	100,0%	

**Tabela II** - Análise de Frequências entre as Preferências da “Assistência Familiar” e o Sexo

<b>Crosstab</b>					
			BenTan3 - Assistência Familiar		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Sexo	Feminino	Count	73	53	126
		% within Sexo	57,9%	42,1%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	58,4%	61,6%	59,7%
		% of Total	34,6%	25,1%	59,7%
	Masculino	Count	52	33	85
		% within Sexo	61,2%	38,8%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	41,6%	38,4%	40,3%
		% of Total	24,6%	15,6%	40,3%

Total	Count	125	86	211
	% within Sexo	59,2%	40,8%	100,0%
	% within BenTan3 - Assistência Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	59,2%	40,8%	100,0%

**Tabela III** - Análise de Frequências entre as Preferências do "Seguro de Saúde" e a Idade

Crosstab					
			BenTan2 - Seguro de Saúde		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Idade	20-25	Count	10	82	92
		% within Idade	10,9%	89,1%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	58,8%	42,3%	43,6%
		% of Total	4,7%	38,9%	43,6%
	26-30	Count	4	76	80
		% within Idade	5,0%	95,0%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	23,5%	39,2%	37,9%
		% of Total	1,9%	36,0%	37,9%
	>30	Count	3	36	39
		% within Idade	7,7%	92,3%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	17,6%	18,6%	18,5%
		% of Total	1,4%	17,1%	18,5%
Total	Count	17	194	211	
	% within Idade	8,1%	91,9%	100,0%	
	% within BenTan2 - Seguro de Saúde	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	8,1%	91,9%	100,0%	

**Tabela IV** - Análise de Frequências entre as Preferências do "Assistência Familiar" e a Idade

<b>Crosstab</b>					
			BenTan3 - Assistência Familiar		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Idade	20-25	Count	61	31	92
		% within Idade	66,3%	33,7%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	48,8%	36,0%	43,6%
		% of Total	28,9%	14,7%	43,6%
	26-30	Count	45	35	80
		% within Idade	56,3%	43,8%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	36,0%	40,7%	37,9%
		% of Total	21,3%	16,6%	37,9%
	>30	Count	19	20	39
		% within Idade	48,7%	51,3%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	15,2%	23,3%	18,5%
		% of Total	9,0%	9,5%	18,5%
Total	Count	125	86	211	
	% within Idade	59,2%	40,8%	100,0%	
	% within BenTan3 - Assistência Familiar	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	59,2%	40,8%	100,0%	

**Anexo C**

**Análise de Frequências de duas Variáveis – “Crosstabs”**

**Hipótese 5**

**Tabela I** - Análise de Frequências entre as Preferências dos "Descontos oferecidos pela Organização" e a Idade

<b>Crosstab</b>					
			BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Idade	20-25	Count	73	19	92
		% within Idade	79,3%	20,7%	100,0%
		% within BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização	41,5%	54,3%	43,6%
		% of Total	34,6%	9,0%	43,6%
	26-30	Count	67	13	80
		% within Idade	83,8%	16,3%	100,0%
		% within BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização	38,1%	37,1%	37,9%
		% of Total	31,8%	6,2%	37,9%
	>30	Count	36	3	39
		% within Idade	92,3%	7,7%	100,0%
		% within BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização	20,5%	8,6%	18,5%
		% of Total	17,1%	1,4%	18,5%
Total	Count	176	35	211	
	% within Idade	83,4%	16,6%	100,0%	
	% within BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	83,4%	16,6%	100,0%	

**Tabela II** - Análise de Frequências entre as Preferências da "Viatura da Empresa" e a Idade

<b>Crosstab</b>					
			BenTan6 - Viatura da Empresa		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Idade	20-25	Count	51	41	92
		% within Idade	55,4%	44,6%	100,0%
		% within BenTan6 - Viatura da Empresa	53,7%	35,3%	43,6%
		% of Total	24,2%	19,4%	43,6%
	26-30	Count	34	46	80
		% within Idade	42,5%	57,5%	100,0%
		% within BenTan6 - Viatura da Empresa	35,8%	39,7%	37,9%
		% of Total	16,1%	21,8%	37,9%
	>30	Count	10	29	39
		% within Idade	25,6%	74,4%	100,0%
		% within BenTan6 - Viatura da Empresa	10,5%	25,0%	18,5%
		% of Total	4,7%	13,7%	18,5%
Total	Count	95	116	211	
	% within Idade	45,0%	55,0%	100,0%	
	% within BenTan6 - Viatura da Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	45,0%	55,0%	100,0%	

**Anexo D**

**Análise de Frequências de duas Variáveis – “*Crosstabs*”**

**Hipótese 6**

**Tabela I** - Análise de Frequências entre as Preferências dos "Descontos oferecidos pela Organização" e o Estado Civil

<b>Crosstab</b>					
		BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização			Total
		Não Selecionado	Selecionado		
Estado Civil	Solteiro + Divorciado	Count	150	33	183
		% within Estado Civil	82,0%	18,0%	100,0%
		% within BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização	84,3%	94,3%	85,9%
		% of Total	70,4%	15,5%	85,9%
	Casado	Count	28	2	30
		% within Estado Civil	93,3%	6,7%	100,0%
		% within BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização	15,7%	5,7%	14,1%
		% of Total	13,1%	0,9%	14,1%
Total	Count	178	35	213	
	% within Estado Civil	83,6%	16,4%	100,0%	
	% within BenTan4 - Descontos oferecidos pela Organização	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	83,6%	16,4%	100,0%	

**Tabela II** - Análise de Frequências entre as Preferências do "Seguro de Saúde" e o Estado Civil

<b>Crosstab</b>				
		BenTan2 - Seguro de Saúde		Total
		Não	Selecionado	

			Selecionado		
Estado Civil	Solteiro + Divorciado	Count	17	166	183
		% within Estado Civil	9,3%	90,7%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	100,0%	84,7%	85,9%
		% of Total	8,0%	77,9%	85,9%
	Casado	Count	0	30	30
		% within Estado Civil	0,0%	100,0%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	0,0%	15,3%	14,1%
		% of Total	0,0%	14,1%	14,1%
Total	Count	17	196	213	
	% within Estado Civil	8,0%	92,0%	100,0%	
	% within BenTan2 - Seguro de Saúde	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	8,0%	92,0%	100,0%	

**Tabela III** - Análise de Frequências entre as Preferências da "Assistência Familiar" e o Estado Civil

<b>Crosstab</b>					
			BenTan3 - Assistência Familiar		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Estado Civil	Solteiro + Divorciado	Count	112	71	183
		% within Estado Civil	61,2%	38,8%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	88,2%	82,6%	85,9%
		% of Total	52,6%	33,3%	85,9%
	Casado	Count	15	15	30
		% within Estado Civil	50,0%	50,0%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência	11,8%	17,4%	14,1%

		Familiar			
		% of Total	7,0%	7,0%	14,1%
Total		Count	127	86	213
		% within Estado Civil	59,6%	40,4%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	59,6%	40,4%	100,0%

**Tabela IV** - Análise de Frequências entre as Preferências do "Seguro de Saúde" e o Filhos

Crosstab					
			BenTan2 - Seguro de Saúde		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Filhos	Não	Count	17	166	183
		% within Filhos	9,3%	90,7%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	94,4%	84,7%	85,5%
		% of Total	7,9%	77,6%	85,5%
	Sim	Count	1	30	31
		% within Filhos	3,2%	96,8%	100,0%
		% within BenTan2 - Seguro de Saúde	5,6%	15,3%	14,5%
		% of Total	0,5%	14,0%	14,5%
Total	Count	18	196	214	
	% within Filhos	8,4%	91,6%	100,0%	
	% within BenTan2 - Seguro de Saúde	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	8,4%	91,6%	100,0%	

**Tabela V** - Análise de Frequências entre as Preferências da "Assistência Familiar" e o Filhos

<b>Crosstab</b>					
			BenTan3 - Assistência Familiar		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Filhos	Não	Count	114	69	183
		% within Filhos	62,3%	37,7%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	89,1%	80,2%	85,5%
		% of Total	53,3%	32,2%	85,5%
	Sim	Count	14	17	31
		% within Filhos	45,2%	54,8%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	10,9%	19,8%	14,5%
		% of Total	6,5%	7,9%	14,5%
Total		Count	128	86	214
		% within Filhos	59,8%	40,2%	100,0%
		% within BenTan3 - Assistência Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	59,8%	40,2%	100,0%

**Anexo E**

**Análise de Frequências de duas Variáveis – “*Crosstabs*”**

**Hipótese 7**

**Tabela I** - Análise de Frequências entre as Preferências do “Trabalho Desafiante” e o Sexo

<b>Crosstab</b>					
			BenInt4 - Trabalho Desafiante		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Sexo	Feminino	Count	95	31	126
		% within Sexo	75,4%	24,6%	100,0%
		% within BenInt4 - Trabalho Desafiante	61,7%	54,4%	59,7%
		% of Total	45,0%	14,7%	59,7%
	Masculino	Count	59	26	85
		% within Sexo	69,4%	30,6%	100,0%
		% within BenInt4 - Trabalho Desafiante	38,3%	45,6%	40,3%
		% of Total	28,0%	12,3%	40,3%
Total	Count	154	57	211	
	% within Sexo	73,0%	27,0%	100,0%	
	% within BenInt4 - Trabalho Desafiante	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	73,0%	27,0%	100,0%	

**Tabela II** - Análise de Frequências entre as Preferências do “Reconhecimento” e o Sexo

<b>Crosstab</b>					
			BenInt3 - Reconhecimento		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Sexo	Feminino	Count	64	62	126
		% within Sexo	50,8%	49,2%	100,0%
		% within BenInt3 - Reconhecimento	59,8%	59,6%	59,7%
		% of Total	30,3%	29,4%	59,7%
	Masculino	Count	43	42	85
		% within Sexo	50,6%	49,4%	100,0%
		% within BenInt3 - Reconhecimento	40,2%	40,4%	40,3%
		% of Total	20,0%	20,0%	40,3%

		% of Total	20,4%	19,9%	40,3%
Total		Count	107	104	211
		% within Sexo	50,7%	49,3%	100,0%
		% within BenInt3 - Reconhecimento	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	50,7%	49,3%	100,0%

**Tabela III** - Análise de Frequências entre as Preferências da “Liberdade e Autonomia” e o Sexo

Crosstab					
		BenInt7 - Liberdade e Autonomia			Total
		Não Selecionado	Selecionado		
Sexo	Feminino	Count	97	29	126
		% within Sexo	77,0%	23,0%	100,0%
		% within BenInt7 - Liberdade e Autonomia	58,4%	64,4%	59,7%
		% of Total	46,0%	13,7%	59,7%
	Masculino	Count	69	16	85
		% within Sexo	81,2%	18,8%	100,0%
		% within BenInt7 - Liberdade e Autonomia	41,6%	35,6%	40,3%
		% of Total	32,7%	7,6%	40,3%
Total	Count	166	45	211	
	% within Sexo	78,7%	21,3%	100,0%	
	% within BenInt7 - Liberdade e Autonomia	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	78,7%	21,3%	100,0%	

**Tabela IV** - Análise de Frequências entre as Preferências da “Segurança” e o Sexo

<b>Crosstab</b>					
			BenInt5 - Segurança		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Sexo	Feminino	Count	115	11	126
		% within Sexo	91,3%	8,7%	100,0%
		% within BenInt5 - Segurança	61,2%	47,8%	59,7%
		% of Total	54,5%	5,2%	59,7%
	Masculino	Count	73	12	85
		% within Sexo	85,9%	14,1%	100,0%
		% within BenInt5 - Segurança	38,8%	52,2%	40,3%
		% of Total	34,6%	5,7%	40,3%
Total	Count	188	23	211	
	% within Sexo	89,1%	10,9%	100,0%	
	% within BenInt5 - Segurança	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	89,1%	10,9%	100,0%	

**Tabela V** - Análise de Frequências entre as Preferências da “Ambiente de Trabalho” e o Sexo

<b>Crosstab</b>					
			BenInt8 - Ambiente de Trabalho		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Sexo	Feminino	Count	78	48	126
		% within Sexo	61,9%	38,1%	100,0%
		% within BenInt8 - Ambiente de Trabalho	59,5%	60,0%	59,7%
		% of Total	37,0%	22,7%	59,7%
	Masculino	Count	53	32	85
		% within Sexo	62,4%	37,6%	100,0%
		% within BenInt8 - Ambiente de Trabalho	40,5%	40,0%	40,3%
		% of Total	25,1%	15,2%	40,3%

Total	Count	131	80	211
	% within Sexo	62,1%	37,9%	100,0%
	% within BenInt8 - Ambiente de Trabalho	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	62,1%	37,9%	100,0%

**Tabela VI** - Análise de Frequências entre as Preferências da “Aprendizagem e Desenvolvimento” e o Sexo

Crosstab					
			BenInt1 - Aprendizagem e Desenvolvimento		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Sexo	Feminino	Count	64	62	126
		% within Sexo	50,8%	49,2%	100,0%
		% within BenInt1 - Aprendizagem e Desenvolvimento	64,0%	55,9%	59,7%
		% of Total	30,3%	29,4%	59,7%
	Masculino	Count	36	49	85
		% within Sexo	42,4%	57,6%	100,0%
		% within BenInt1 - Aprendizagem e Desenvolvimento	36,0%	44,1%	40,3%
		% of Total	17,1%	23,2%	40,3%
Total	Count	100	111	211	
	% within Sexo	47,4%	52,6%	100,0%	
	% within BenInt1 - Aprendizagem e Desenvolvimento	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	47,4%	52,6%	100,0%	

**Anexo F**

**Análise de Frequências de duas Variáveis – “*Crosstabs*”**

**Hipótese 9**

**Tabela I** - Análise de Frequências entre as Preferências do “Equilíbrio Vida/Trabalho” e o Estado Civil

<b>Crosstab</b>					
			BenInt2 - Equilíbrio Vida Trabalho		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Estado Civil	Solteiro + Divorciado	Count	43	140	183
		% within Estado Civil	23,5%	76,5%	100,0%
		% within BenInt2 - Equilíbrio Vida Trabalho	86,0%	85,9%	85,9%
		% of Total	20,2%	65,7%	85,9%
	Casado	Count	7	23	30
		% within Estado Civil	23,3%	76,7%	100,0%
		% within BenInt2 - Equilíbrio Vida Trabalho	14,0%	14,1%	14,1%
		% of Total	3,3%	10,8%	14,1%
Total		Count	50	163	213
		% within Estado Civil	23,5%	76,5%	100,0%
		% within BenInt2 - Equilíbrio Vida Trabalho	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	23,5%	76,5%	100,0%

**Tabela II** - Análise de Frequências entre as Preferências da “Aprendizagem e Desenvolvimento” e o Estado Civil

<b>Crosstab</b>					
			BenInt1 - Aprendizagem e Desenvolvimento		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Estado Civil	Solteiro + Divorciado	Count	87	96	183
		% within Estado Civil	47,5%	52,5%	100,0%
		% within BenInt1 - Aprendizagem e	86,1%	85,7%	85,9%

		Desenvolvimento			
		% of Total	40,8%	45,1%	85,9%
	Casado	Count	14	16	30
		% within Estado Civil	46,7%	53,3%	100,0%
		% within BenInt1 - Aprendizagem e Desenvolvimento	13,9%	14,3%	14,1%
		% of Total	6,6%	7,5%	14,1%
Total		Count	101	112	213
		% within Estado Civil	47,4%	52,6%	100,0%
		% within BenInt1 - Aprendizagem e Desenvolvimento	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	47,4%	52,6%	100,0%

**Tabela III** - Análise de Frequências entre as Preferências da “Valores e Comportamentos Organizacionais” e o Estado Civil

<b>Crosstab</b>					
		BenInt6 - Valores e Comportamentos Organizacionais			Total
		Não Selecionado	Selecionado		
Estado Civil	Solteiro + Divorciado	Count	146	37	183
		% within Estado Civil	79,8%	20,2%	100,0%
		% within BenInt6 - Valores e Comportamentos Organizacionais	88,5%	77,1%	85,9%
		% of Total	68,5%	17,4%	85,9%
	Casado	Count	19	11	30
		% within Estado Civil	63,3%	36,7%	100,0%
		% within BenInt6 - Valores e Comportamentos Organizacionais	11,5%	22,9%	14,1%

		% of Total	8,9%	5,2%	14,1%
Total		Count	165	48	213
		% within Estado Civil	77,5%	22,5%	100,0%
		% within BenInt6 - Valores e Comportamentos Organizacionais	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	77,5%	22,5%	100,0%

**Tabela IV** - Análise de Frequências entre as Preferências da “Liberdade e Autonomia” e o Estado Civil

Crosstab					
			BenInt7 - Liberdade e Autonomia		Total
			Não Selecionado	Selecionado	
Estado Civil	Solteiro + Divorciado	Count	148	35	183
		% within Estado Civil	80,9%	19,1%	100,0%
		% within BenInt7 - Liberdade e Autonomia	88,1%	77,8%	85,9%
		% of Total	69,5%	16,4%	85,9%
	Casado	Count	20	10	30
		% within Estado Civil	66,7%	33,3%	100,0%
		% within BenInt7 - Liberdade e Autonomia	11,9%	22,2%	14,1%
		% of Total	9,4%	4,7%	14,1%
Total	Count	168	45	213	
	% within Estado Civil	78,9%	21,1%	100,0%	
	% within BenInt7 - Liberdade e Autonomia	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	78,9%	21,1%	100,0%	

**Anexo G**

**Questionário sobre Compensação e Benefícios**

## Questionário sobre Compensação e Benefícios

1. Indique a sua preferência relativamente aos esquemas de remunerações abaixo apresentados.

Utilize uma escala de 1 a 7, onde 1 representa a preferência máxima pelo esquema A (Esquema remuneratório apresentado no lado esquerdo) e 7 representa a preferência máxima pelo esquema B (Esquema remuneratório apresentado no lado direito).

NOTA:

**Remuneração Fixa:** Remuneração constante auferida no final do mês. O valor em questão é fixo e não é alterado de mês em mês.

**Remuneração Variável:** Intervalo de remuneração que é possível auferir no final do mês, que está associado, normalmente, ao desempenho de um indivíduo, de uma equipa ou de toda a organização. Quanto melhor o desempenho de um indivíduo, melhor deverá ser, em princípio, a remuneração variável auferida no final do mês. O intervalo de valores apresentado no esquema apresenta o valor máximo e o valor mínimo possível de auferir nesse mês, de acordo com o possível desempenho de cada indivíduo.

	1	2	3	4	5	6	7	
1400€ de Remuneração Fixa e entre 400€ a 1000€ de Remuneração Variável	<input type="radio"/>	2000€ de Remuneração Fixa						

2. .

	1	2	3	4	5	6	7	
1600€ de Remuneração Fixa e entre 300€ a 600€ de Remuneração Variável	<input type="radio"/>	2000€ de Remuneração Fixa						

3.

	1	2	3	4	5	6	7	
1400€ de Remuneração Fixa e entre 400€ a 1000€ de Remuneração Variável	<input type="radio"/>	1800€ de Remuneração Fixa e entre 100€ a 300€ de Remuneração Variável						

4.

	1	2	3	4	5	6	7	
1600€ de Remuneração Fixa e entre 300€ a 600€ de Remuneração Variável	<input type="radio"/>	1800€ de Remuneração Fixa e entre 100€ a 300€ de Remuneração Variável						

5. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

1 - Discordo  
Completamente

4 - Não Concordo  
nem Discordo

7 - Concordo  
Completamente

Prefiro ter um rendimento com um bom salário fixo do que um rendimento com um bom prémio por desempenho mais elevado.

Prefiro ter um trabalho em que o meu desempenho individual tenha pouco impacto no rendimento auferido no final do mês.

Não gosto muito de trabalhos em que, quanto mais eu produzo, mais eu recebo.

**6. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

**1 – Discordo  
Completamente**

**4 – Não concordo  
nem Discordo**

**7 – Concordo  
Completamente**

1. Eu serei capaz de conseguir alcançar a maior parte dos objetivos que tracei para mim próprio.

2. Quando estou a enfrentar tarefas difíceis, tenho a certeza que consigo realizá-las.

3. No geral, eu penso que consigo obter resultados que são importantes para mim.

4. Eu acredito que consigo ter sucesso em qualquer tarefa que me concentre em realizar.

5. Eu serei capaz de ultrapassar, com sucesso, vários desafios.

6. Eu estou confiante de que posso realizar de forma eficaz múltiplas tarefas.

7. Comparado com outras pessoas, eu consigo realizar muito bem a maior parte das tarefas.

8. Mesmo quando as coisas são difíceis, eu consigo desempenhar a minha tarefa de forma bastante eficaz.

**7. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

**1 – Discordo  
Completamente**

**4 – Não Concordo  
nem Discordo**

**7 – Concordo  
Completamente**

1. O modo como a minha vida se desenrola depende de mim.

2. Comparado com outras pessoas, eu ainda não alcancei o que acredito merecer.

3. O que uma pessoa alcança na vida está acima de qualquer questão de destino ou sorte.

4. Se uma pessoa é socialmente ou politicamente ativa, ele/ela pode ter um efeito na forma como se relaciona com a sociedade.

5. Eu tenho frequentemente a sensação de que outras pessoas têm uma influência controladora sobre a minha vida.

6. Uma pessoa tem de trabalhar demodo a ter sucesso na vida.

7. Se eu for ao encontro das dificuldades, eu normalmente duvido das minhas próprias capacidades de suceder.

8. As oportunidades que eu tenho na vida são determinadas por condições sociais.

9. Capacidades inatas são mais importantes que qualquer esforço que uma pessoa possa dedicar a uma tarefa.

10. Eu tenho pouco controlo sobre as coisas que acontecem na minha vida.

**8. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

**1 – Não Concordo**

**4 – Não Concordo  
nem Discordo**

**7 – Concordo  
Completamente**

1. Eu não me sinto confiante em arriscar.

2. Eu prefiro situações que tenho resultados previsíveis.

3. Antes de tomar uma decisão, eu gosto de ter a certeza absoluta do que vai acontecer.

4. Eu evito situações que tenho resultados incertos.

5. Eu sinto-me confortável em improvisar em novas situações.

6. Sinto-me nervoso/a quando tenho de tomar decisões em situações pouco claras.

**9. Por favor, refira os 3 benefícios tangíveis que considera mais importante para si.**

- Plano de Pensões - Permite aos indivíduos, que trabalharam durante a vida inteira, usufruir de um rendimento.
- Seguro de Saúde - Visa proporcionar proteção aos trabalhadores e familiares em caso de emergência médica. Permite minimizar o dinheiro que o mesmo gasta em despesas médicas.
- Assistência Familiar - Consiste em todo o apoio realizado às crianças e idosos, nomeadamente aos filhos e pais dos colaboradores, seja em creches, lares, entre outros. Ajuda a fornecer auxílio físico, emocional ou financeiro.
- Descontos oferecidos pela Organização - Estes descontos representam produtos ou serviços que são oferecidos pela organização aos trabalhadores com um desconto favorável e apreciado pelos mesmos.
- Subscrições - Representam a participação em ginásios e clubes desportivos, revistas, aplicações, entre outras.
- Viatura da Empresa - Consiste na atribuição de um veículo a um colaborador da empresa e o pagamento de todos os seus encargos.
- Telemóveis e Computadores - Consiste na atribuição de um telemóvel ou computador a um colaborador da empresa para fins laborais.

**10. Por favor, refira os 3 benefícios intangíveis que considera mais importante para si.**

- Aprendizagem e Desenvolvimento - Os empregadores podem oferecer programas de formação e desenvolvimento de diversas áreas, tais como, gestão e liderança, desenvolvimento de liderança em equipa, formação noutras qualificações, aconselhamento e coaching.
- Equilíbrio Vida/Trabalho - É o equilíbrio de tempo despendido entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador.
- Reconhecimento - Refere-se à atribuição de uma apreciação imediata e positiva. Passa também por ações de promoção, a participação num projeto bastante importante, o alargamento das suas funções, entre outras formas de símbolos de estatuto ou de estima.
- Trabalho Desafiante - O empregador atribui ao trabalhador novos projetos, novas resoluções de problemas, dinamizando assim as tarefas do mesmo.
- Segurança - Refere-se a estabilidade contratual. O empregador mostra segurança no posto de trabalho em relação ao futuro.
- Valores e Comportamentos Organizacionais - Refere-se à preocupação da organização em ter atitudes positivas em relação às suas políticas de Recursos Humanos, aos níveis da satisfação, motivação e compromisso dos seus colaboradores.
- Liberdade e Autonomia - Retrata um ambiente de liberdade entre os trabalhadores e que estes estejam envolvidos ao pormenor nas suas funções.
- Ambiente de trabalho - Representa as condições em que o trabalhador está inserido, tais como, escritórios agradáveis e espaçosos, e outras áreas laborais bem projetadas e organizadas.

**11. Por favor, dos seguintes benefícios tangíveis e intangíveis refira os 3 que considera mais importante para si.**

- Aprendizagem e Desenvolvimento - Os empregadores podem oferecer programas de formação e desenvolvimento de diversas áreas, tais como, gestão e liderança, desenvolvimento de liderança em equipa, formação noutras qualificações, aconselhamento e coaching.
- Assistência Familiar - Consiste em todo o apoio realizado às crianças e idosos, nomeadamente aos filhos e pais dos colaboradores, seja em creches, lares, entre outros. Ajuda a fornecer auxílio físico, emocional ou financeiro.
- Equilíbrio Vida/Trabalho - É o equilíbrio de tempo despendido entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador.
- Reconhecimento - Refere-se à atribuição de uma apreciação imediata e positiva. Passa também por ações de promoção, a participação num projeto bastante importante, o alargamento das suas funções, entre outras formas de símbolos de estatuto ou de estima.
- Trabalho Desafiante - O empregador atribui ao trabalhador novos projetos, novas resoluções de problemas, dinamizando assim as tarefas do mesmo.
- Plano de Pensões - Permite aos indivíduos, que trabalharam durante a vida inteira, usufruir de um rendimento.
- Segurança - Refere-se a estabilidade contratual. O empregador mostra segurança no posto de trabalho em relação ao futuro.
- Liberdade e Autonomia - Retrata um ambiente de liberdade entre os trabalhadores e que estes estejam envolvidos ao pormenor nas suas funções.
- Valores e Comportamentos Organizacionais - Refere-se à preocupação da organização em ter atitudes positivas em relação às suas políticas de Recursos Humanos, aos níveis da satisfação, motivação e compromisso dos seus colaboradores.
- Seguro de Saúde - Visa proporcionar proteção aos trabalhadores e familiares em caso de emergência médica. Permite minimizar o dinheiro que o mesmo gasta em despesas médicas.
- Ambiente de Trabalho - Representa as condições em que o trabalhador está inserido, tais como, escritórios agradáveis e espaçosos, e outras áreas laborais bem projetadas e organizadas.

**12.** Indique a sua preferência relativamente aos conjuntos de dois pacotes de benefícios abaixo apresentados.

Utilize uma escala de 1 a 7, onde 1 representa a preferência máxima pelo pacote A (Pacote de benefícios que está apresentado no lado esquerdo) e 7 representa a preferência máxima pelo pacote B (pacote de benefícios que está apresentado no lado direito).

Note que o Pacote A apenas apresenta dois benefícios, enquanto que o Pacote B apresenta 3 benefícios.

	1	2	3	4	5	6	7	
Descontos em Produtos, Restaurantes e Viagens								Descontos em Produtos
.....+.....								.....+.....
Subscrição Ginásio, Telecomunicações e uma App (Spotify ou Netflix)	<input type="radio"/>	Subscrição Ginásio						
								.....+.....
								Seguro de Saúde 80% Cobertura de despesas

**13.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App (Spotify ou Netflix)								Descontos em Produtos
.....+.....								.....+.....
Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange família direta	<input type="radio"/>	Subscrição Ginásio						
								.....+.....
								Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas

**14.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio, Telecomunicações e uma App(Spotify ou Netflix) .....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange família direta	<input type="radio"/>	Descontos em Produtos .....+..... Assistência Familiar (Inclui creches da Organização ou participação em 40% de creches) .....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas						

**15.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Descontos em Produtos, Restaurantes e Viagens .....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e	<input type="radio"/>	Descontos em Produtos .....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas .....+..... Assistência Familiar (Inclui creches da Organização ou participação em						

**16.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio, Telecomunicações, e uma App (Spotify ou Netflix) .....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange família direta	<input type="radio"/>	Descontos em Produtos .....+..... Subscrição Ginásio .....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas						

**17.** Por favor, indique a sua preferência relativamente ao pacote de benefícios e o seu valor monetário equivalente.

No esquema seguinte, do seu lado esquerdo tem um pacote de benefícios onde inclui uma subscrição num ginásio e um seguro de saúde. no seu lado direito é apresentado o dinheiro equivalente ao pacote de benefícios.

Pretende-se que utilize a escala de 1 a 7 para definir a preferência entre os dois pacotes. Se tiver preferência máxima pelos dois benefícios escolha o número 1, por outro lado, se tiver preferência máxima pelo

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio								275
.....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das	<input type="radio"/>	euros por mês						

**18.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio								475
.....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos, e abrange	<input type="radio"/>	euros por mês						

**19.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio, Telecomunicação e uma App(Spotify ou Netflix)								350
.....+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas								euros por mês

**20...**

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio, Telecomunicação e uma App(Spotify ou Netflix)	<input type="radio"/>	550 euros por mês						
Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange familiares diretos								

**21.** Nesta parte do questionário, gostaríamos de conhecer como é remunerado a nível variável.

Como é atribuída a sua remuneração variável?

- Individualmente (valor atribuído com base no desempenho individual do colaborador)
- Coletivamente (valor atribuído com base no desempenho da equipa, departamento, núcleo ou da própria organização num todo)
- Misto (parte individual e parte coletiva)
- Não recebo remuneração variável
- Não sei / Não quero responder

**22. Apenas caso tenha selecionado a opção "Misto":**

Queira, por favor, indicar o peso, de 1 a 100, de cada parte na atribuição da sua remuneração variável.

<input type="text"/>	Individual
<input type="text"/>	Coletiva
-----	
Total : 0	

**23. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

**1 - Discordo  
Completamente**

**4 - Não Concordo  
nem Discordo**

**7 - Concordo  
Completamente**

1. Eu não consigo realizar as minhas tarefas sem ter informações ou materiais de outros colegas da minha equipa.

2. Alguns membros da minha equipa dependem de mim para obter informações ou materiais necessários para o desempenho das suas tarefas.

3. Dentro da minha equipa, os trabalhos realizados pelos vários membros da equipa estão relacionados entre si.

**24. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

**1 - Discordo  
Completamente**

**4 - Não Concordo  
nem Discordo**

**7 - Concordo  
Completamente**

1. Na minha opinião, as pessoas que têm um melhor desempenho, devem receber mais dinheiro.

2. Eu acredito que os colaboradores que apresentem um trabalho de maior qualidade, devem ser melhor recompensados.

3. Eu acredito que todos Os colaboradores, com a mesma função, devem receber o mesmo.

4. Na minha opinião, todos os colaboradores, com a mesma função, devem ser tratados da mesma forma.

**25. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

**1 - Discordo  
Completamente**

**4 - Não Concordo  
nem Discordo**

**7 - Concordo  
Completamente**

1. Se for suposto eu colocar algum esforço extra no meu trabalho, eu preciso de receber algum pagamento extra para tal.

2. É importante para mim que eu tenha um incentivo externo para o qual eu tenha de me esforçar de modo a realizar um bom trabalho.

3. Incentivos externos como bónus e provisões são essenciais para definir o esforço que eu colocarei numa tarefa.

4. Se me oferecerem um melhor rendimento, trabalharei melhor.

5. O meu trabalho tem significado

6. Eu gosto das tarefas que realizo no meu trabalho

7. As tarefas que eu realizo no meu trabalho compelem-me a trabalhar mais arduamente

8. O meu trabalho é muito empolgante.

**26. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

<b>1 – Discordo Completamente</b>	<b>4 – Não Concordo nem Discordo</b>	<b>7 – Concordo Completamente</b>
---------------------------------------	--	---------------------------------------

1.No meu trabalho,  
sinto-me repleto de energia.

2.No trabalho, sinto-me  
com força e vigor.

3.Estou entusiasmado  
com meu trabalho.

4.O meu trabalho inspira-me.

5.Quando me levanto  
de manhã, tenho vontade  
de ir trabalhar.

6.Sinto-me feliz quando trabalho  
Intensamente.

7.Estou orgulhoso com  
o trabalho que realizo.

8.Sinto-me envolvido  
com o trabalho que faço.

9. “Deixo-me levar” pelo  
meu trabalho.

**27. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

<b>1 - Discordo Completamente</b>	<b>4 - Não Concordo nem Discordo</b>	<b>7 - Concordo Completamente</b>
---------------------------------------	--	---------------------------------------

1.Eu penso, frequentemente,  
em deixar  
a minha organização.

2.É muito possível que eu  
procure um novo trabalho  
no próximo ano.

3.Se eu pudesse escolher  
outra vez, eu escolheria  
trabalhar noutra  
organização.

---

**28. Recebe algum tipo de beneficiostangíveis?**

Sim

Não

**29. Se sim, quais dos seguintes benefícios tangíveis é que auferes no seu emprego?**

- Plano de Pensões - Permite aos indivíduos, que trabalharam durante a vida inteira, usufruir de um rendimento.
- Seguro de Saúde - Visa proporcionar proteção aos trabalhadores e familiares em caso de emergência médica. Permite minimizar o dinheiro que o mesmo gasta em despesas médicas.
- Seguro de Vida - Visa garantir um certo rendimento ao indivíduo em caso de morte ou invalidez.
- Assistência Familiar - Consiste em todo o apoio realizado às crianças e idosos, nomeadamente aos filhos e pais dos colaboradores, seja em creches, lares, entre outros. Ajuda a fornecer auxílio físico, emocional ou financeiro.
- Descontos oferecidos pela Organização - Estes descontos representam produtos ou serviços que são oferecidos pela organização aos trabalhadores com um desconto favorável e apreciado pelos mesmos.
- Subscrições - Representam a participação em ginásios e clubes desportivos, revistas, aplicações, entre outras.
- Viatura da Empresa - Consiste na atribuição de um veículo a um colaborador da empresa e o pagamento de todos os seus encargos
- Telemóveis e Computadores - Consiste na atribuição de um telemóvel ou computador a um colaborador da empresa para fins laborais.
- Outro. Qual?

**30. Se auferes do benefício do Seguro de Saúde, indique-nos de qual das seguintes condições utilizadas anteriormente no inquérito é que se aproximam mais do mesmo.**

- Seguro de Saúde 80% Cobertura Base- [Cobre 80% das despesas hospitalares]
- Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras- [Cobre 80% das despesas hospitalares, acrescido de tratamentos de estomatologia e comparticipação de medicamentos]
- Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família- [Cobre 80% das despesas hospitalares, tratamentos de estomatologia e comparticipação de medicamentos, e abrange familiares diretos]

**31.** Se *aufer* do benefício da Assistência Familiar, indique-nos de qual das seguintes condições utilizadas anteriormente no inquérito é que se aproximam mais do mesmo.

- Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico- [Inclui creches]
- Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra-Horários- [Inclui creches, acrescido de uma flexibilidade no horário]
- Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra-Horário + Apoio a Familiares Diretos- [Inclui creches, acrescido de uma flexibilidade no horário, onde abrange os familiares diretos]

**32.** Se *aufer* do benefício dos Descontos oferecidos pela Organização, indique-nos de qual das seguintes condições utilizadas anteriormente no inquérito é que se aproximam mais do mesmo.

- Descontos Tipo 1- [Descontos de 20%/30% em produtos e serviços]
- Descontos Tipo 2- [Descontos de 20%/30% em produtos e serviços a gosto do trabalhador, e descontos em restaurantes]
- Descontos Tipo 3- [Descontos de 20%/30% em produtos e serviços a gosto do trabalhador, descontos em restaurantes, acrescido de descontos em viagens]

**33.** Se *aufer* do benefício das Subscrições, indique-nos de qual das seguintes condições utilizadas anteriormente no inquérito é que se aproximam mais do mesmo.

- Subscrições Gama Básica- [Subscrição em Ginásios]
- Subscrições Gama Intermédia- [Subscrição em Ginásios e Telecomunicações]
- Subscrições Gama Alta- [Subscrição em Ginásios, Telecomunicações e uma Aplicação (Spotify ou Netflix)]

**34. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações, relativas ao seu local de trabalho:**

**1 - Muito Pouco Satisfatório**

**4 - Mais ou menos**

**7 - Muito Satisfatório**

1. As oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento que tem tido são:

2. O Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é:

3. O Reconhecimento que tem tido pelo seu trabalho é:

4. O Trabalho que executa é dinâmico e desafiante:

5. A Segurança no seu local de trabalho é:

6. A Liberdade e Autonomia que tem quando executa as suas funções são:

7. Os Valores e Comportamentos da Organização são:

8. O Ambiente de Trabalho da sua organização é:

**35. Por favor responda de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

	Existe pouca diferença	Existe uma diferença pouco elevada	Existe uma diferença muito elevada	Existe uma diferença excessivamente elevada	Não faço qualquer ideia sobre as diferenças existentes
1. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com a maior parte dos meus colegas que exercem funções idênticas considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os meus colegas que exercem as funções menos qualificadas na empresa considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comparando a minha remuneração total (fixa, variável e benefícios) com os da minha chefia direta considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os da chefias de topo considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**36. Por favor responda de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:**

	Estas diferenças são justificáveis,	Estas diferenças são mais ou menos justificáveis,	Estas diferenças são pouco justificáveis,	Estas diferenças não são justificáveis
1. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com a maior parte dos meus colegas que exercem funções idênticas considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os colegas que exercem as funções menos qualificadas na empresa considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os da minha chefia direta considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os da chefias de topo considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**37. Está quase!**

**Pedíamos só que nos indicasse alguns dados seus.**

**Sexo**

- Masculino
- Feminino

**38. Idade**

**39. Área de Trabalho**

- Gestão
- Recursos Humanos
- Marketing
- Operações
- Comercial/Vendas
- Finanças
- Contabilidade
- Outro?

**40. Posição hierárquica dentro da empresa/departamento:**

- Chefia
- Gestor
- Técnico Especialista
- Técnico generalista
- Consultor
- Administrativo Qualificado
- Administrativo
- Operador de Call Centre
- Estagiário
- Outro

**41. Experiência Profissional (Número arredondado de anos)**

- Menos de 2 anos
- 2 - 5
- 6 - 10
- Mais de 10

**42. Habilitações Literárias (último grau académico obtido)**

- Inferior ou igual ao 12º ano
- Ensino Profissional
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

**43. Caso tenha respondido "Licenciatura"**

Instituição onde realizou esse grauacadémico

**44. Caso tenha respondido "Pós-Graduação" ou "Mestrado"**

Instituição onde realizou a Licenciatura

Instituição onde realizou o Mestrado/Pós-Graduação

**45. Estado Civil**

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

**46. Tem filhos?**

- Sim
- Não

**47. Número de trabalhadores na empresa onde trabalha**

- Menos de 10
- 11 - 50
- 51 - 250
- 251 - 500
- 501 - 1000
- Mais de 1000

**48. Setor de atividade da empresa onde trabalha**

- Agricultura, pesca, pecuária, silvicultura, apicultura ou extração mineira
- Indústria
- Construção civil, obras públicas e imobiliário
- Saúde
- Educação
- Banca e seguros
- Transportes
- Hotelaria e restauração
- Comércio/Retalho
- Administração pública e outros serviços públicos
- Consultoria e auditoria
- Marketing e publicidade
- Informática e novas tecnologias
- Comunicação
- Recrutamento, Seleção e/ou Outsourcing
- Prestação de serviços às empresas (limpeza, manutenção, vigilância e segurança entre outros)
- Outro

**49. Pense agora nos valores que recebe anualmente:**

**Diga-nos o valor aproximado, em termos brutos, anuais, da sua remuneração fixa, por favor**

**50. Diga-nos o valor aproximado, em termos brutos, anuais, da sua remuneração variável, por favor**

**51. Tem pessoas sob a sua supervisão direta?**

- Sim
- Não

---

**52. Interessado/a em saber quanto os jovens trabalhadores que responderam a este questionário auferem em média e quais os benefícios mais populares?**

**Coloque aqui o seu e-mail caso esteja interessado em conhecer as principais conclusões destes estudos**



