



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Benefícios: Estudo de preferências e de efeitos decorrentes da sua atribuição**

Filipa Machado de Campos

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Associado (com Agregação),

Iscte Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Novembro, 2020



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Benefícios: Estudo de preferências e de efeitos decorrentes da sua atribuição**

Filipa Machado de Campos

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Associado (com Agregação),

Iscte Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Novembro, 2020

## **Agradecimentos**

Nenhum caminho se faz sozinha. Hoje sinto-me privilegiada, não só por ter a oportunidade de chegar até aqui, como também, por me fazer acompanhar das pessoas certas, que me apoiaram na conclusão deste objetivo.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Henrique Duarte, pela disponibilidade, pelos ensinamentos e todo o conhecimento que me passou. Pela exigência marcada ao longo deste processo, que me fez crescer, ser melhor e mais consistente. Também, por todas as palavras de motivação, sem si não seria possível.

De seguida, à minha Mãe, meu grande pilar. Obrigada por me dares azas para voar e, sempre, incentivares-me a ir o mais longe possível.

Ao Rodrigo, por me acompanhar ao longo deste e de todos os objetivos da minha vida. Grata por toda a compreensão e carinho. As palavras que escrevo não chegam para ti.

À minha família e à família Navalho, que sempre torceram para o momento em que eu concluísse esta etapa. Com o vosso apoio tudo faz sentido.

Às amigas que a faculdade me trouxe, Patrícia e Inês, e às amigas de sempre, Ana, Inês, Tatiana e Joana, por nos mantermos firmes e unidas, por crescermos juntas, sempre observando as conquistas de cada uma com entusiasmo.

E porque o mestrado nunca foi um projeto isolado, um obrigada enorme à Maria João, ao Pedro, à Marta e ao Rui, por toda a flexibilidade que me deram. Só desta forma foi possível conciliar estes anos de mestrado com os incríveis desafios profissionais que me proporcionaram.

A todos aqueles que dedicaram o seu tempo à participação no questionário que serviu de base a este estudo. Cada um de vocês, contribuiu diretamente para o sucesso dos resultados.

Por fim, à ISCTE Business School, esta grande instituição que me fez crescer e ser quem sou hoje. E com ela, a todos os professores de Licenciatura e Mestrado, por me terem preparado tão bem para os desafios do mundo do trabalho. Esta será, para sempre, a minha casa.



## Resumo

A prática de “recompensar” começou a assumir diferentes formas, nomeadamente, através da oferta de benefícios. Estes, ganharam importância nos últimos anos, como componentes das políticas de remuneração das empresas, mas ainda há muito para explorar no que respeita a investigações nesta área.

Acredita-se existir um desfasamento entre aquilo que o empregador percebe que é interessante para os trabalhadores em termos de benefícios e aquilo que é realmente utilizado pelos mesmos. Partindo desta problemática, pretende-se explorar as preferências dos indivíduos no que concerne aos benefícios. Adicionalmente, o objetivo consiste em estudar os efeitos nos indivíduos, decorrentes da atribuição dos benefícios, particularmente no reconhecimento, motivação e fenómeno de *job-lock*.

A recolha de dados foi efetuada através de um questionário, que registou um total de 152 respostas. Todos os inquiridos atendiam às condições de estar em idade ativa e estar atualmente empregados. Com vista à análise dos objetivos traçados, foram criadas as seguintes variáveis, divididas por secções: Preferência por pacotes/agregações de benefícios; Posse atual de benefícios; Preferência por tipo de benefícios; Opinião face a benefícios; Motivação – intrínseca e extrínseca; Reconhecimento; Intenções de saída; Dados demográficos; Fenómeno *job-lock*.

Os resultados apontam uma preferência por benefícios da categoria Segurança Pessoal e Saúde, para os dois grupos em análise. Ao contrário do expectável, verificou-se uma escolha por pacotes de benefícios fixos, compostos por benefícios core, ao invés de possibilidade de escolha. Adicionalmente, os resultados comprovaram um claro efeito da oferta de benefícios na motivação intrínseca, no reconhecimento dos trabalhadores e na inibição das intenções de saída.

*Palavras-chave:* Remuneração; Benefícios; Preferências; Efeitos.

*JEL Classification System:* J320 (Nonwage Labor Costs and Benefits; Retirement Plans; Private Pensions); M520 (Compensation and Compensation Methods and Their Effects).



## Abstract

The practice of “rewarding” started to assume different shapes, namely, through the offer of benefits. These have gained importance in recent years, as components of the companies’ remuneration policies, however, there is still a lot to explore in what concerns the research in this area.

It is believed to exist a gap between what the employer perceives that is interesting for the employees in terms of benefits and what is actually used by them. Considering this problem, it is intended to explore the preferences of individuals regarding benefits. Additionally, the objective is to study the effects on individuals, resulting from the attribution of benefits, particularly the recognition, motivation, and *job-lock* phenomenon.

The data collection was carried out through a questionnaire, which recorded a total of 152 responses. All respondents met the conditions of being on an active age and being currently employed. To analyse the goals that were set for this investigation, the following variables were created, divided by sections: Preference for packages of benefits; Current possession of benefits; Preference for a type of benefits; Opinion regarding benefits; Motivation – intrinsic and extrinsic; Recognition; Exit intentions; Demographic data; *Job-lock* phenomenon.

The results show a preference for Personal Security and Health benefits, for both groups analysed. Against what it was expected, respondents chose the fixed benefit packages, composed of core benefits, rather than creating their own package. Additionally, the results showed a clear effect of benefits offer on the intrinsic motivation, on the recognition of employees, and the inhibition of exit intentions.

*Keywords:* Remuneration; Fringe Benefits; Preferences; Effects.

*JEL Classification System:* J320 (Nonwage Labor Costs and Benefits; Retirement Plans; Private Pensions); M520 (Compensation and Compensation Methods and Their Effects).



# Índice Geral

Introdução.....	1
CAPÍTULO 1. Remuneração .....	3
1.1. Benefícios.....	4
CAPÍTULO 2. Preferências no que conta a benefícios.....	7
2.1. Gestão do processo de atribuição – Benefícios Flexíveis.....	7
2.2. Preferências grupais no que conta a benefícios.....	9
CAPÍTULO 3. Efeitos decorrentes da atribuição de benefícios.....	13
3.1. Influência dos benefícios na percepção de reconhecimento.....	13
3.2. Influência dos benefícios na motivação .....	15
3.3. Influência dos benefícios no efeito <i>job-lock</i> .....	17
CAPÍTULO 4. Categorização de benefícios .....	21
CAPÍTULO 5. Metodologia.....	23
CAPÍTULO 6. Amostra .....	25
CAPÍTULO 7. Variáveis.....	27
7.1. Descrição das variáveis .....	28
7.1.1. Preferência por pacotes/agregações de benefícios.....	28
7.1.2. Posse atual de benefícios .....	29
7.1.3. Preferência por tipo de benefícios .....	29
7.1.4. Opinião face a benefícios .....	29
7.1.5. Motivação - intrínseca e extrínseca .....	29
7.1.6. Reconhecimento .....	30
7.1.7. Intenções de saída.....	31
7.1.8. Dados demográficos .....	31
7.1.9. Fenómeno <i>job-lock</i> .....	32
7.2. Análise Exploratória.....	32
CAPÍTULO 8. Resultados.....	35
8.1. Preferências dos indivíduos no que conta a benefícios .....	35
8.2. Efeitos decorrentes da atribuição de benefícios .....	40
Conclusões e Limitações do Estudo.....	47
Referências Bibliográficas .....	57
Anexos.....	61
Anexo A .....	63
Anexo B.....	67
Anexo C.....	77
Anexo D .....	81

## Índice de Figuras e Quadros

Quadro 1.1: Inclusão de benefícios não monetários .....	4
Figura 3.1: Possíveis efeitos decorrentes da atribuição de benefícios .....	13
Quadro 3.1: Exemplos de símbolos de estatuto .....	18
Quadro 4.1: Propostas de categorização de benefícios, segundo diversos autores .....	64
Quadro 4.2: Benefícios contemplados neste estudo, divididos por tipologia .....	21
Quadro 6.1: Sexo dos inquiridos .....	78
Quadro 6.2: Idade dos inquiridos .....	78
Quadro 6.3: Estado Civil dos inquiridos .....	78
Quadro 6.4: Nº Dependentes dos inquiridos .....	78
Quadro 6.5: Habilitações dos inquiridos .....	79
Quadro 6.6: Função dos inquiridos .....	79
Quadro 6.7: Nº Anos no Mercado de Trabalho dos inquiridos .....	79
Quadro 6.8: Nº Anos na Atual Empresa dos inquiridos .....	80
Quadro 7.1: Divisão de variáveis por secção de questionário .....	27
Quadro 7.2: Pacotes/agregações de benefícios .....	28
Quadro 7.3: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Opinião face a benefícios .....	82
Quadro 7.4: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Motivação .....	83
Quadro 7.5: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Reconhecimento (Parte I) .....	84
Quadro 7.6: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Reconhecimento (Parte II) .....	85
Quadro 7.7: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Reconhecimento (Parte III) .....	86
Quadro 7.8: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Intenções de Saída .....	87
Quadro 7.9: Matriz de Correlações para as variáveis em estudo .....	33
Quadro 8.1: Frequências de resposta às perguntas da variável “Preferência por pacotes/ agregações de benefícios” .....	36
Quadro 8.2: Somatório de pontos para cada um dos benefícios da variável “Preferência por tipo de benefícios” na 1ª categoria de inquiridos em análise .....	38
Quadro 8.3: Somatório de pontos para cada um dos benefícios da variável “Preferência por tipo de benefícios” na 2ª categoria de inquiridos em análise .....	39
Quadro 8.4: Coeficientes padronizados $\beta$ dos modelos de regressões lineares realizadas para a variável dependente “Reconhecimento (Parte I)” .....	41
Quadro 8.5: Coeficientes padronizados $\beta$ dos modelos de regressões lineares realizadas para as variáveis dependentes “Motivação Intrínseca” e “Motivação Extrínseca” .....	43
Quadro 8.6: Coeficientes padronizados $\beta$ dos modelos de regressões lineares realizadas para a variável dependente “Intenções de Saída” .....	45
Quadro 9.1: Resumo das principais conclusões do estudo .....	54

*“A percepção dos RH acerca dos interesses dos trabalhadores não corresponde ao uso real de benefícios por parte dos trabalhadores”*

*(Pegg, 2009).*



## Introdução

Os colaboradores são um recurso crítico de qualquer organização (Šikýř, 2013). As organizações existem para alcançar objetivos e, para atingir esses objetivos de forma eficaz e eficiente, necessitam de colaboradores comprometidos (Ihionkhan & Aigbomian, 2014).

Os recursos humanos são, na prática, os responsáveis pela experiência do colaborador durante todo o ciclo de vida no emprego, cabendo a estes, entre outras tarefas, a de recompensar os colaboradores de acordo com o estabelecido (Obedgiu, 2017).

A prática de “recompensar” assume atualmente diferentes formas, surgindo o conceito de *total reward*. Desenhado para promover a compreensão do investimento total que a organização faz em cada colaborador, é composto não apenas pelo investimento em salários, bónus e outras componentes de remuneração variável, mas também pelos benefícios não monetários (Saraswat & Arora, 2016).

Recentemente, tem sido visível um aumento do interesse pelos benefícios, os chamados *fringe benefits*, como componentes das políticas de remuneração das empresas, mas os estudos não são abundantes. As organizações parecem permanecer bastante focadas nos valores monetários que providenciam aos seus colaboradores em troca da prestação de trabalho. Mas e se outras formas de recompensar, quando bem aplicadas nas organizações, revelassem potencial por serem fortemente apreciadas pelos indivíduos? E se estas últimas resultarem em soluções viáveis e económicas para as empresas?

Neste sentido, a intenção para esta investigação consiste em focalizar toda a nossa atenção na vertente dos benefícios. Esta será dividida em dois temas distintos: o primeiro, relacionado com as preferências dos trabalhadores no que conta a benefícios e o segundo, que aborda os efeitos decorrentes da atribuição de benefícios. Estes dois temas, em conjunto, formam o objetivo geral da presente investigação. No que conta a objetivos específicos, os problemas abaixo apresentados são os que se destacam como pertinentes para esta investigação:

- Quais são as preferências dos indivíduos no que conta à atribuição de benefícios?
- Existem diferenças nas preferências em função do género, idade ou situação familiar do trabalhador?
- Em que medida é que os benefícios se associam ao reconhecimento social?
- De que forma os benefícios atribuídos se associam à motivação intrínseca?
- De que forma a oferta de benefícios pode inibir as intenções de saída de um colaborador (com foco para os benefícios de *status*)?

Apesar da componente financeira ter bastante destaque numa política de remuneração, a gestão de benefícios parece-nos ser particularmente aliciante, não existindo lugar a um pagamento monetário. Interessa descobrir quão importantes são os benefícios adicionais, ou planos de compensação não-salarial na mente dos colaboradores (Greene, 1963). Efetivamente, se for compreendida a real importância dos benefícios, talvez seja possível encontrar um caminho que favoreça, simultaneamente, o lado do empregador e do colaborador, com menos custos associados.

Em suma, o estudo dos benefícios, particularmente das preferências dos indivíduos e efeitos decorrentes da sua atribuição, são pontos-chave primordiais nesta investigação, esperando poder facultar novos pontos de vista e linhas de orientação sólidas para os profissionais de recursos humanos no campo da gestão de recompensas.

## CAPÍTULO 1

# Remuneração

A performance e a competitividade de uma organização são determinadas pela performance dos colaboradores. Neste âmbito, se as organizações demonstrarem a capacidade para aplicar as práticas mais adequadas de recursos humanos, irão conseguir atingir a performance e o desempenho esperados através do apoio dos seus colaboradores (Šikýř, 2013).

Na prática, os recursos humanos, ou Departamento de RH, são responsáveis pela experiência do colaborador durante todo o ciclo de vida no emprego. Primeiramente, os recursos humanos são encarregues de atrair as pessoas corretas. Posteriormente, são responsáveis por recrutar e selecionar, garantir o processo de acolhimento e assegurar a formação e desenvolvimento profissional do colaborador ao longo da sua carreira profissional. Para além disso, os recursos humanos estão também encarregues de registar a performance dos colaboradores através de avaliações de desempenho e recompensar de acordo com o estabelecido. A um nível mais macro, os recursos humanos estão também responsáveis por promover a cultura e liderança e assegurar a conformidade com as leis (Obedgiu, 2017).

Uma importante componente da gestão dos recursos humanos de uma organização e que nos desperta particular interesse é a forma como se encontra desenhada e estabelecida a estrutura de recompensas. As recompensas são fornecidas aos trabalhadores em troca do valor económico que estes representam para a organização (Weiss, 1990, como citado em Chiang & Birtch, 2007) e em troca da sua força de trabalho.

Em linhas gerais, recompensa é um constructo multidimensional que requer a consideração dos tipos, sistemas e critérios (Chiang & Birtch, 2005, como citados em Chiang & Birtch, 2007). Neste sentido, como recompensar da melhor maneira um trabalhador? Diferentes recompensas representarão diferentes níveis de atratividade para os indivíduos (Harter et al., 2002, como citados em Chiang & Birtch, 2007) e, neste sentido, esta é uma questão permanente nas organizações, sendo o objetivo encontrar um equilíbrio que favoreça as duas partes – o empregador e o trabalhador.

As recompensas apresentam uma faceta operacional e uma faceta estratégica. No campo operacional, exigem claramente um extenso e sensível trabalho por parte dos recursos humanos ou especialistas em payroll. Mas, ao longo das últimas décadas, houve uma mudança dramática no campo da gestão de recompensas para incluir uma orientação de gestão mais macro ou estratégica (Boxall & Purcell, 2003; Delery & Doty, 1996, como citados em Chiang & Birtch,

2007) e, neste sentido, o plano de recompensas pode ser desenhado para adquirir e manter a vantagem competitiva da organização (Boyd & Salamin, 2001; Sparrow, 2000, como citados em Chiang & Birtch, 2007). Estar a par das últimas tendências no que concerne a formas e métodos de recompensar os trabalhadores e estar em linha com o que o mercado se encontra a oferecer à força de trabalho é determinante para o sucesso de qualquer organização.

No sentido de compreender a verdadeira complexidade de um sistema de recompensas, destacamos o conceito de *total reward*. Este termo representa tudo aquilo que uma recompensa pode significar por se trabalhar para um determinado empregador, ou tudo aquilo que o trabalhador consegue obter em resultado de estar empregado (Corby & Lindop, 2009; Davis, 2007, como citados em Perkins et al., 2016). Uma outra definição de *total reward* indica que este termo representa todos os aspetos do trabalho que são valorizados pelos trabalhadores, incluindo elementos como a formação e oportunidades de desenvolvimento e/ou ambientes de trabalho atrativos, em adição ao pacote de salário e benefícios (CIPD, 2015, como citado em Perkins et al., 2016).

## 1.1. Benefícios

A importância dos incentivos pecuniários nas organizações e particularmente para os colaboradores é inegável, no entanto, outras formas de recompensar os colaboradores e de criar incentivo começaram a ganhar força, tal como entendemos anteriormente pela apresentação do conceito de *total reward*. Para este estudo em particular, iremos focalizar a nossa atenção na componente dos benefícios.

A inclusão de benefícios não monetários como partes importantes dos pacotes de remuneração dos colaboradores tem vindo a registar um acréscimo em muitos países nos últimos anos (Eriksson & Kristensen, 2014) e os benefícios têm vindo a aumentar o seu peso percentual na compensação total dos trabalhadores desde 2000, como se verifica pelo Quadro abaixo representado (*ver Quadro 1.1*).

Quadro 1.1: Inclusão de benefícios não monetários

Ano	2000	2010	2014
% <i>payroll</i>	27,4	30,2	31,6

Fonte: Newman et al., 2017 | U.S. Chamber of Commerce, Benefits Survey 2011

Atualmente, muitas organizações encaram os benefícios como uma componente chave num contrato. Os benefícios têm um papel bastante importante para incentivar os colaboradores e, simultaneamente, diminuir os custos da empresa. O Reward Management Report 2018 (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2018), baseado numa pesquisa que envolveu cerca de 570 profissionais de recursos humanos, constatou que a grande maioria dos empregadores (97%) planeava manter ou aumentar os seus gastos com benefícios para os dois anos seguintes. Ainda assim, infelizmente, ao contrário de outras componentes de um sistema de recompensas, continua a existir pouca pesquisa ou teoria no que respeita a benefícios, o que leva a que, em grande parte dos casos, não seja perceptível eficácia decorrente da sua utilização (Perkins et al., 2016).

É importante fazer uma distinção clara entre o salário e os benefícios, sendo que estes últimos deverão ser classificados como uma componente não salarial, ainda que tenham, muitos deles, um valor monetário evidente (Dale-Olsen, 2004). Os benefícios podem ser definidos como os valores recebidos para além dos salários e ordenados (Kasper et al., 2013).

Apesar de existirem várias definições de benefícios e estas estarem sujeitas a alguma ambiguidade (Perkins et al., 2016), destacamos duas definições que nos parecem bastante explícitas e que se completam no seu significado. Os benefícios representam “itens no pacote total oferecido aos trabalhadores além do salário, que aumentam a saúde ou bem-estar, com um determinado custo para o empregador” (Armstrong & Murlis, 1988, como citados em Wright, 2004). Adicionalmente, a definição de Muse, et al. (2008), como citada no estudo de Kasper, et al. (2013), revela que os benefícios “são projetados para ajudar os colaboradores com as muitas facetas das suas vidas, incluindo bem-estar pessoal, desenvolvimento profissional e responsabilidades familiares”.

Os benefícios funcionam como instrumento de recursos humanos, que podem provocar uma influência na satisfação no trabalho (Kasper et al., 2013). Um recente estudo desenvolvido por Miller (2007) listou as quatro principais recompensas que contribuem para a satisfação no trabalho, sendo estas, por ordem e partindo da mais relevante, a compensação; os benefícios; a segurança no trabalho e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Newman et al., 2017).



## **Preferências no que conta a benefícios**

### **2.1. Gestão do processo de atribuição – Benefícios Flexíveis**

Para que um plano de benefícios possa gerar consequências positivas para os trabalhadores e, conseqüentemente, para a organização, deve existir uma correta gestão e atribuição de benefícios.

Ao projetar as políticas de remuneração, incluindo benefícios não-pecuniários, o empregador enfrenta o desafio de encontrar combinações de benefícios salariais e não-monetários que atraiam os tipos de trabalhadores que a empresa deseja (Eriksson & Kristensen, 2014). Para além disso, encontra também a necessidade de selecionar e atribuir benefícios que sejam valorizados pelos trabalhadores e que se adequem às suas necessidades, o que se pode revelar num processo bastante desafiante.

Aquando da atribuição de benefícios, o empregador pode optar por um pacote fixo e inalterável de benefícios associado ao contrato do trabalhador, sendo esta proposta igual para todos os trabalhadores da empresa. Esta demonstra alguma rigidez na atribuição de benefícios. Segundo Artz (2010), é necessário ter em consideração as situações em que os colaboradores se vêm obrigados a aceitar determinados benefícios que não desejam obter na realidade. Por exemplo, os cônjuges dos colaboradores podem já ter um benefício específico, de modo que uma segunda atribuição desse benefício para o mesmo agregado familiar pode ser considerada como um desperdício e, portanto, pode diminuir a satisfação dos trabalhadores, especialmente se os salários forem menores como resultado. Nestes casos, é possível refletir acerca de uma atribuição incorreta de benefícios, não adequados às necessidades e interesses dos colaboradores, que podem gerar situações de insatisfação no trabalho.

O estudo de Pegg (2009) relacionado com este âmbito conclui que “a perceção dos RH acerca dos interesses dos trabalhadores não corresponde ao uso real de benefícios por parte dos trabalhadores”, porque existe um claro desfasamento entre aquilo que o empregador percebe que é interessante para os trabalhadores em termos de benefícios e aquilo que realmente é utilizado pelos mesmos e levanta a problemática de que aquilo que é oferecido não é atraente, envolvente ou relevante (Pegg, 2009). Em consequência, os trabalhadores acabam por desvalorizar frequentemente os benefícios que lhes são atribuídos (Wilson et al., 1985, como citados em Barber et al., 1992).

Para evitar estas situações de desfasamento, pode optar-se por um programa de benefícios flexíveis, em que é dada alguma autonomia ou autonomia total aos trabalhadores no processo de escolha de benefícios. Neste caso, é possível escolher um pacote de benefícios personalizado, de acordo com determinados limites e regras definidas (Silva & Reis, 2018). A valorização atribuída aos benefícios será maior em virtude da possibilidade de ajuste às necessidades individuais e o empregador garante que não está a despende os custos na atribuição de benefícios que não são desejados e que no limite não são utilizados pelos trabalhadores, não gerando qualquer vantagem para a organização.

Os esquemas de benefícios flexíveis permitem que os funcionários variem o seu pacote de benefícios a fim de satisfazer as suas necessidades pessoais (CIPD, 2015, como citado em Perkins et al., 2016). Estes começaram a ganhar popularidade nos últimos 20 anos, em consonância com uma tendência para uma abordagem mais individualizada da recompensa (CIPD, 2018). Assim, uma vertente para explorar na oferta de benefícios é o quão flexível ela é e até que ponto existe capacidade de adaptação às preferências dos trabalhadores. Dados mais recentes apresentados no Reward Management Report 2018 (CIPD, 2018), indicam que cerca de dois em cada cinco empregadores possibilitam aos seus trabalhadores uma escolha limitada ou total na oferta de benefícios, pelo que, apesar de ser um valor ainda relativamente baixo, já se permite verificar alguma sensibilidade no que conta a esta temática.

Para analisar o potencial associado à atribuição de benefícios flexíveis numa organização, é importante verificar quais as *preferências dos indivíduos no que conta à forma de atribuição de benefícios*. O estudo desenvolvido por Barber, et al. (1992), que analisou as atitudes dos trabalhadores de uma organização de serviços financeiros antes e depois da introdução de um plano de benefícios flexíveis, terá demonstrado que após esta implementação houve um aumento significativo da satisfação dos trabalhadores para com os benefícios que lhes são atribuídos. A relação entre a atribuição de benefícios flexíveis e o aumento da satisfação com os benefícios pode ser justificada porque, por exemplo, esta flexibilização permite que os trabalhadores fiquem mais conscientes da natureza e do valor dos benefícios (Beam & McFadden, 1988, como citados em Barber et al., 1992), entre outros motivos.

Para além do exposto, defendemos que, de acordo com um conjunto de variáveis como características, situação e fase de vida em que cada trabalhador se encontra, diferentes trabalhadores devem valorizar e/ou necessitar de diferentes tipos de benefícios, pelo que a flexibilização torna-se indispensável para o sucesso destes planos. Com base nas considerações apresentadas, expomos a primeira hipótese deste estudo.

*Hipótese 1:* Os indivíduos apresentam maior interesse por planos de benefícios flexíveis ao invés de pacotes de benefícios fixos.

## **2.2. Preferências grupais no que conta a benefícios**

Independentemente da estratégia utilizada pelo empregador, da possibilidade de intervenção dos trabalhadores na seleção dos benefícios e do grau de autonomia na escolha, existem alguns pontos que o empregador deverá sempre refletir. Segundo Eriksson e Kristensen (2014), é importante definir quantos benefícios e/ou que tipo de benefícios a empresa poderá oferecer, resultado da interação das preferências dos trabalhadores, da estrutura de custos da empresa e do perfil específico de talento a empresa deseja atrair e reter.

Assim, e com o aumento da popularidade dos benefícios, desenvolveu-se a necessidade de que os profissionais de recursos humanos compreendam que benefícios são realmente importantes para os trabalhadores (Newman et al., 2017), sendo para tal necessário estudar também as *preferências dos indivíduos no que conta a benefícios*.

Os benefícios são substitutos imperfeitos da remuneração em espécie, não devendo ocupar o lugar da mesma, sendo que o ideal deverá passar por obter ambos (Zou, 1997). Ainda assim, existem abordagens que afirmam que os trabalhadores vêem os benefícios e os salários como substitutos, estando em parte dispostos a abdicar de parte da sua componente salarial por mais benefícios (Woodbury, 1983, como citado em Artz, 2010).

Neste sentido, o estudo de Lowen e Sicilian (2008) procurou explicar a diferença salarial entre géneros com base na atribuição de benefícios, ou seja, as mulheres receberiam salários inferiores como consequência da procura por trabalhos que oferecem determinados benefícios. Apesar desta tentativa, os autores não conseguiram encontrar evidências que provassem esta relação.

Um estudo desenvolvido por Averett e Hotchkiss (1995), que avalia a atribuição de benefícios tais como o seguro de saúde, seguro de vida e benefícios para a reforma, concluiu que as mulheres são mais propensas (maior probabilidade) que os homens, a que lhes sejam oferecidos cada um desses benefícios. Estes autores especulam que este facto ocorre porque as mulheres procuram empregos com os benefícios que mais desejam e que os homens estão primeiramente mais interessados no salário. Com base nesta especulação, é apresentada a segunda hipótese do estudo.

*Hipótese 2:* As mulheres demonstram maior interesse por benefícios na sua generalidade do que os homens.

Para podermos analisar especificamente as preferências dos indivíduos no que conta a categorias de benefícios, introduzimos a proposta de categorização de benefícios escolhida para este estudo e que será apresentada detalhadamente mais à frente. Esta proposta, desenvolvida por Wright (2004), apresenta três tipologias mais comuns (Segurança pessoal e saúde; Trabalho, *status* e senioridade; benefícios sociais) e acrescenta uma outra tipologia novidade de benefícios, os chamados benefícios *family-friendly*.

Primeiramente, vamos colocar a atenção nos benefícios *family-friendly*, que estão diretamente associados ao apoio à família e ao desenvolvimento de condições que permitam um balanço entre família-trabalho mais equilibrado. Os benefícios *family-friendly* começaram a ganhar uma crescente importância, como resposta das organizações e dos empregadores à crescente participação da mulher no mercado de trabalho e, conseqüentemente, à necessidade de equilibrar a vida profissional com todas as responsabilidades familiares (Baughman et al., 2003). O mercado de trabalho alterou de forma significativa as suas características com a incorporação da mulher na força de trabalho, passando os dois membros a contribuir para o rendimento familiar e esta alteração gerou preocupação devido aos níveis de conflito entre o trabalho e a família nas famílias modernas (Ferrer & Gagné, 2013).

Os trabalhadores com altos níveis de conflito entre trabalho e família terão uma tendência em procurar emprego junto de empresas que ofereçam benefícios do tipo *family-friendly*, com vista a conseguir equilibrar as suas responsabilidades (Ferrer & Gagné, 2013). Em linhas gerais, os trabalhadores que são mais suscetíveis a este conflito entre trabalho e família são, na maioria, as famílias com filhos pequenos em que ambos os progenitores contribuem para o rendimento familiar e os pais solteiros (Moss et al., 1999; Golden, 2001, 2008; Tausig & Fenwick, 2001; Haddock et al., 2006, como citados em Ferrer & Gagné, 2013).

Um estudo desenvolvido por Lowen e Sicilian (2008) também abordou esta temática. O estudo classifica os benefícios em dois grupos: benefícios *family-friendly* (licença parental remunerada, horário de trabalho flexível, creches) e benefícios *family-neutral* (seguro médico, seguro de vida, benefícios para a reforma, participação nos lucros e formação) e sustentaram que os benefícios *family-friendly* têm um valor particular para os trabalhadores com filhos (especialmente mulheres), que têm de conciliar as responsabilidades familiares com o desenvolvimento do seu percurso profissional. Por exemplo, embora as famílias possam valorizar imenso a componente do seguro de saúde, a atribuição deste benefício às trabalhadoras

com filhos não facilita o seu quotidiano de igual forma quando comparada com um benefício de horário flexível. Este estudo conclui que as mulheres são mais propensas em receber benefícios do tipo *family-friendly* do que os homens, porque, por exemplo, as mulheres estão colocadas em empregos que oferecem mais benefícios deste tipo e porque os resultados, no total, fornecem evidências consistentes com o argumento de que as ocupações femininas oferecem maior acesso a benefícios *family-friendly*. Já em relação aos benefícios *family-neutral*, verificou-se uma proporção idêntica em ambos os géneros.

No mesmo sentido, o estudo de Eriksson e Kristensen (2014), na análise dos seus dados, revela que as mulheres valorizam a flexibilidade de forma mais significativa do que os homens. Também na mesma linha, Bender, et al. (2005), como citados em Eriksson e Kristensen (2014), concluem que as mulheres valorizam a flexibilidade do trabalho consideravelmente mais do que os homens em termos de satisfação no trabalho, possivelmente porque a maior flexibilidade facilita o equilíbrio entre trabalho e vida familiar e este campo tradicionalmente recebe mais atenção por parte das mulheres.

Com base nos fundamentos apresentados, a próxima hipótese do nosso estudo tem como objetivo verificar que grupo de indivíduos concentra as suas preferências nos benefícios do tipo *family-friendly*. A conjugação das diferentes considerações dos estudos conduziu à hipótese seguinte.

*Hipótese 3:* As mulheres solteiras com filhos menores demonstram maior preferência por benefícios do tipo *family-friendly* do que por outros tipos de benefícios.

Em segundo lugar, vamos colocar a nossa atenção nos benefícios de Segurança Pessoal e Saúde. Este grupo de benefícios, segundo Wright (2004), inclui, entre outros, pensões, cobertura de vida e seguro de saúde.

O estudo de Lawton e Chernyshenko (2008) apresenta uma listagem de 14 benefícios em que os inquiridos deveriam indicar se escolheriam cada tipo de benefício caso estivesse disponível. Neste estudo, o seguro de saúde foi um dos benefícios mais valorizados, com 48% dos inquiridos a indicarem que definitivamente escolheriam este benefício caso estivesse disponível (opção 5, numa escala de 1-5) e com média registada de 4,04. Também altamente cotado neste estudo está o seguro de vida. A preferência por este tipo de benefícios parece ser universal, transcendendo as barreiras de tempo e de espaço, e é justificada pela necessidade que existe em promover a segurança financeira e de saúde da família (Lawton & Chernyshenko, 2008).

Por outro lado, Greene (1963) questiona-se no seu estudo sobre se o tempo de serviço tem alguma influência nas atitudes dos trabalhadores perante as formas de compensação não salarial, nomeadamente os benefícios associados a pensões e seguros, tendo demonstrado que sim. Segundo este autor, quanto mais curto é o período de serviço, menor é o desejo de atribuição de aumentos para obtenção de pensões. No mesmo sentido, a preferência por obter benefícios associados a pensões em detrimento de um aumento salarial é maior à medida que se aumenta os anos de serviço. Por exemplo, o autor demonstra que 51% dos trabalhadores com cinco ou menos anos de serviço preferem incrementos salariais, mas apenas 35.4% dos trabalhadores com seis a nove anos de serviço demonstram a mesma tendência. Em conclusão, a percentagem de colaboradores que dão preferência ao dinheiro diminui de forma constante com o tempo de serviço. Este estudo apresenta as mesmas conclusões para os benefícios relacionados com seguros, pois quando foram analisadas as preferências dos trabalhadores em relação aos diversos benefícios de seguros em oposição aos aumentos salariais, as respostas seguem o mesmo padrão que as registadas para os planos de pensões (Greene, 1963). O autor não apresenta nenhum argumento que possa justificar estas diferenças. Acreditamos, no entanto, que estes benefícios serão mais úteis em fases de carreira mais avançadas e, por isso, mais valorizados por trabalhadores mais velhos.

No estudo de Eriksson e Kristensen (2014), as conclusões acerca desta temática parecem ser contrárias às anteriormente apresentadas. Neste caso, a análise dos dados revela que a idade não parece ter um impacto significativo no valor atribuído especificamente a pacotes de saúde, ou seja, ao contrário do que é expectável, a parte mais antiga da força de trabalho não demonstra uma maior valorização pelo seguro de saúde face à média dos entrevistados. Os autores assumem que esta observação pode ser um pouco surpreendente e, em sua defesa, reforçam algumas limitações do estudo que podem justificar este facto, nomeadamente que a saúde física é incluída como variável de controlo e que só são considerados trabalhadores com até 64 anos de idade.

A próxima hipótese do estudo surge assim com base nas conclusões e limitações dos estudos acima apresentados, partindo do pressuposto que idade mais elevada está associada a mais anos de serviço/estágios de carreira mais avançados.

Importa introduzir a proposta de categorização dos trabalhadores de acordo com as fases de carreira, utilizando para o efeito intervalos de idade. Esta foi desenvolvida por Duarte e Lopes (2018): <30; 30-39; 40-49;  $\geq$  50. Assim, apresenta-se a quarta hipótese do estudo:

*Hipótese 4:* Os trabalhadores em fases de carreira mais avançada (40-49 e  $\geq$  50) têm preferência por benefícios de Segurança Pessoal e Saúde.

## Efeitos decorrentes da atribuição de benefícios

Passaremos agora à análise dos efeitos da atribuição de benefícios nas variáveis reconhecimento, motivação e *job-lock*, como representado infra (ver Figura 3.1).

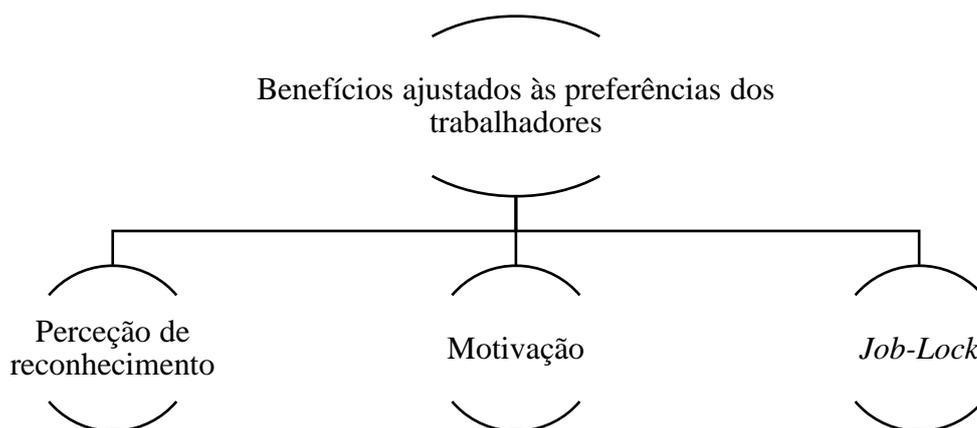


Figura 3.1: Possíveis efeitos decorrentes da atribuição de benefícios

### 3.1. Influência dos benefícios na percepção de reconhecimento

O terceiro objetivo deste estudo passa por analisar se os *benefícios exercem alguma influência na percepção de reconhecimento social*.

Começamos por apresentar as definições de reconhecimento. O reconhecimento tradicionalmente fundamentado e abordado na psicologia é geralmente designado como uma forma de louvor ou recompensa verbal (Lourenço, 2016). Adicionalmente, o reconhecimento pode ser designado por uma consequência positiva atribuída a uma pessoa por um comportamento ou resultado desejado, podendo assumir a forma de aprovação ou gratidão (Nelson, 2012). No ponto de vista do beneficiário, "o reconhecimento representa uma recompensa experimentada principalmente no nível simbólico, mas também pode assumir valor emocional, prático, financeiro" (Brun & Dugas, 2008, como citados em Long & Shields, 2010).

Mas, afinal, qual a importância do reconhecimento? As teorias baseadas em necessidades de motivação podem ser invocadas como bases teóricas para o reconhecimento. Por exemplo, a teoria da "hierarquia de necessidades" de Maslow identifica o reconhecimento como uma necessidade humana, incluída na categoria das necessidades de estima. Similarmente, Herzberg distingue dois tipos de fatores, nomeadamente os fatores higiênicos e motivacionais, incluindo

o reconhecimento como um dos principais motivadores, enquanto o salário é meramente considerado como um fator higiénico (Long & Shields, 2010).

Para além do exposto, adiciona-se o facto de que o trabalho começou a assumir uma importância excessiva para as pessoas, no que conta à procura por identidade e necessidade de realização pessoal e a maioria dos colaboradores expressam a necessidade de ser reconhecidos no trabalho, pelos seus colegas/pares, por supervisores ou por clientes, independentemente do tipo de trabalho ou posição hierárquica (Brun, 1999, 2000, como citado em Brun & Dugas, 2008). Abordando o contexto social, o trabalho cumpre uma ampla gama de necessidades e aspirações individuais, ocupando o segundo lugar em termos de prioridades, logo depois da família (Bourcier & Palobart, 1997, como citados em Brun & Dugas, 2008).

Determinados autores defendem que o reconhecimento é considerado um benefício. Por exemplo, Armstrong e Murlis (2007) consideram que algumas formas de reconhecimento fazem parte dos benefícios atribuídos aos colaboradores, ainda que não utilizem a terminologia “benefícios” mas sim “regalias”. Segundo os autores, o reconhecimento está inserido dentro do grupo de “regalias dos empregados”, mais especificamente na categoria de “regalias intangíveis”, ao lado de outros benefícios como “oportunidades de formação”; “progressão na carreira” e “boas condições de trabalho”. Neste caso, o reconhecimento é abordado em forma de “reconhecimento pela realização”, que consiste em enaltecer e reforçar o sucesso individual e “reconhecimento da necessidade de equilibrar o trabalho e as responsabilidades familiares”, que passa por considerar os trabalhadores como indivíduos, que valorizam os seus compromissos familiares.

Por outro lado, existem outros autores que afastam a ideia de considerar o reconhecimento como um benefício. Por exemplo, o autor Fisher (2015) afirma que os benefícios não são considerados nem reconhecimento nem recompensa, apesar da sua elevada presença nas organizações. Similarmente, Camara (2000) ao apresentar as componentes do Sistema de Recompensas faz a separação entre recompensas intrínsecas, onde inclui os mecanismos de reconhecimento, e recompensas extrínsecas, onde inclui os benefícios, ao lado de outras parcelas como o salário, os incentivos e os símbolos de estatuto.

Em suma, parece que a categorização do reconhecimento e a sua relação com os benefícios é abordada de várias formas em literatura. Neste estudo, não iremos incluir as práticas de reconhecimento nos pacotes de benefícios atribuídos aos colaboradores, mas sim testar a hipótese de existir, de facto, uma relação entre a atribuição de benefícios e a perceção de reconhecimento. A justificação para esta possibilidade está na própria natureza dos benefícios e nos seus objetivos principais, uma vez que os benefícios são concebidos para promover o

bem-estar dos colaboradores, para prover às suas necessidades (reais ou percebidas) e para demonstrar que a organização se preocupa com os seus colaboradores (Armstrong & Murlis, 2007).

Neste sentido, consideramos a possibilidade de existir uma ligação entre a atribuição de benefícios e o aumento da percepção de reconhecimento por parte dos trabalhadores, surgindo a próxima hipótese do nosso estudo.

*Hipótese 5: A percepção de reconhecimento social dos trabalhadores aumenta quando lhes são atribuídos benefícios.*

### **3.2. Influência dos benefícios na motivação**

O quarto objetivo deste estudo consiste em testar *de que forma os benefícios atribuídos se associam à motivação (intrínseca e extrínseca)*.

Como motivar os colaboradores é um problema importante para as organizações dos dias de hoje (Silverman, 2004). As recompensas não financeiras podem ter um impacto ainda mais substancial na satisfação e motivação dos colaboradores do que as tradicionais recompensas financeiras (Saraswat & Arora, 2016), mas a verdade é que “(...) em muitas organizações, foi despendido pouco tempo e esforço em considerar as fontes de motivação não monetárias” (Gratton, 2004, como citado em Silverman, 2004).

Começamos por introduzir os dois subsistemas da motivação. As forças motivacionais podem ser descritas, em prática, como extrínsecas ou intrínsecas (Pinder, 2011, como citado em Cerasoli et al., 2014). A motivação intrínseca pode ser descrita como pensamentos ou sentimentos, que desenvolvem o desejo de alcançar, realizar ou envolver-se em atividades. Por outro lado, a motivação extrínseca desenvolve-se de acordo com o ambiente de trabalho, por fatores externos às tarefas desenvolvidas, sendo geralmente estimulada por recompensas externas (Maslow, 1954; Herzberg, 1966; Deci, 1975, como citados em Silverman, 2004). Assim, os comportamentos extrinsecamente motivados são regidos pela perspectiva de ganhos e perdas instrumentais, enquanto comportamentos intrinsecamente motivados são potenciados por si mesmos (por exemplo, gosto na realização da tarefa), (Cerasoli et al., 2014).

As recompensas financeiras claramente influenciam a motivação extrínseca (Silverman, 2004). Embora o dinheiro seja provavelmente o incentivo mais utilizado (Pinder, 2011, como citado em Cerasoli et al., 2014) os incentivos incluem qualquer coisa que possa ser fornecida por um agente externo, sendo que, por exemplo, promoções, prémios, benefícios para a saúde,

elogios e reconhecimento são todos incentivos (Cerasoli et al., 2014). Estes incentivos extrínsecos são motivadores porque, por exemplo, o indivíduo acredita que alcançar o incentivo é fundamental para posteriormente poder obter outras coisas de valor, como comida, carros, habitação (Vroom, 1964, como citado em Cerasoli et al., 2014).

Compreende-se que os incentivos no geral (benefícios incluídos) produzem uma influência direta na motivação extrínseca. Mas o que se sabe sobre o seu efeito na motivação intrínseca?

Por um lado, Silverman (2004) refere que as recompensas financeiras têm pouco impacto na motivação intrínseca. Mas, por outro lado, a literatura empírica tende a apoiar a tese de que os incentivos podem reduzir o desejo intrínseco de trabalhar, particularmente em situações nas quais os funcionários acreditam que esses sistemas invadem a sua autonomia ou liberdade (Deci et al., 1999, como citados em Islam, 2013). Adicionalmente, refere-se que “a aplicação de incentivos monetários e outros incentivos extrínsecos pode realmente servir para destruir a motivação intrínseca” (Deci, 1975; Kohn, 1993, como citados em Long & Shields, 2010). Este é o denominado de efeito prejudicial: se forem introduzidos incentivos numa tarefa que inicialmente era considerada como agradável, a motivação intrínseca subsequente à realização desta tarefa acaba por diminuir (Cerasoli et al., 2014).

Por outro lado, existem argumentos que fazem acreditar que é possível existir uma relação positiva entre a atribuição de benefícios e a motivação intrínseca. Apesar das referências anteriormente expostas, existem autores que afirmam que alguns incentivos podem não estar suscetíveis ao efeito prejudicial devido à sua natureza (Cerasoli et al., 2014), tendo em conta que os incentivos de controlo reduzem, mas os incentivos de apoio aumentam a motivação intrínseca (Deci et al., 1999, como citados em Cerasoli et al., 2014). Ora, os benefícios, pela sua natureza, estão focados em enfatizar uma vida de trabalho mais atrativa, relacionada com as experiências positivas no trabalho (Saraswat & Arora, 2016). Assim, não estão focados no controlo do indivíduo, como por exemplo, os incentivos de desempenho, antes pelo contrário – alguns benefícios, como o caso da flexibilidade horária, podem aumentar o sentimento de autonomia e liberdade do trabalhador. Por último, acrescenta-se que “motivação intrínseca raramente opera isolada de outros tipos de motivação” (Locke & Latham, 1990, como citados em Cerasoli et al., 2014) e que, embora as descobertas sugiram que é sempre benéfico ajudar as pessoas a encontrarem tarefas intrinsecamente recompensadoras, os incentivos extrínsecos podem ter um papel importante (Cerasoli et al., 2014).

Em suma, verificando-se que os trabalhadores valorizam os benefícios que lhes são atribuídos, que os benefícios ajudam a suprimir algumas necessidades e melhorar as condições

de desempenho do trabalho, sugerimos que possam estar associados a um aumento da motivação intrínseca, surgindo a próxima hipótese do nosso estudo.

*Hipótese 6:* A valorização de benefícios encontra-se associada ao aumento da motivação intrínseca dos trabalhadores.

### **3.3. Influência dos benefícios no efeito *job-lock***

O quinto e último objetivo deste estudo será investigar *de que forma o efeito de job-lock se associa à atribuição de benefícios de status*.

Segundo Lourenço (2016), os desenvolvimentos na economia experimental e comportamental levaram à incorporação de preferências que não apenas o fator dinheiro, realçando as preferências relacionadas a, por exemplo, distinção social (Frey 2006, 2007) e *status* (Besley & Ghatak, 2008). Não obstante, tradicionalmente, os sistemas de recompensa permitem compensar os trabalhadores com base em fatores de não desempenho, como senioridade, anos de serviço e/ou *status* (Chiang & Birtch, 2007).

As recompensas não monetárias podem, de facto, ser consideradas como aspetos de *status* e de identidade (Milkovich & Newman, 2010, como citados em Eriksson & Kristensen, 2014). Quando o assunto se trata de benefícios de *status*, esta relação ainda se torna mais evidente.

As ocupações desempenham um papel determinante na definição do *status* profissional (Mayhofer et al., 2007, como citados em Duarte & Lopes, 2018). Neste âmbito, a literatura demonstra que indivíduos em ocupações mais qualificadas e/ou posições com responsabilidades de supervisão mais elevadas sentem que são capazes de alcançar um maior *status* social (Conway et al., 1999, como citados em Duarte & Lopes, 2018). Assim, não será surpreendente que os benefícios de *status* estejam geralmente associados a cargos mais elevados. De acordo com Rego, et al. (2015), alguns benefícios são iguais para todos os trabalhadores e outros tendem a ser superiores à medida que se sobe na hierarquia organizacional.

Tendo em consideração o exposto, decidimos apresentar com maior detalhe as considerações do autor Camara (2000), que disponibiliza informação detalhada sobre os “símbolos de estatuto”. Este autor faz uma separação entre benefícios e símbolos de estatuto, mas, ainda assim, indica que “a linha de demarcação entre os *fringe benefits* e os símbolos de estatuto é, frequentemente, ténue”. A separação entre estas duas categorias é posteriormente explicada com base num exemplo prático: a atribuição de um carro para uso total deve ser

considerado um *fringe benefit* mas, se o carro for topo de gama e a este acrescer um motorista, já transcende esse conceito e passa a ser considerado um símbolo de estatuto.

Segundo Camara (2000), “os símbolos de estatuto constituem em sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objetivo aumentar a sua auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização”, podendo ser consideradas “formas visíveis e palpáveis do prestígio” e sendo mais utilizados em Empresas com matrizes hierárquicas bastante vincadas.

Segundo Camara (2000), é impossível listar todos os símbolos de estatuto que podem existir nas organizações, uma vez que estes podem ser muito diversos, quer na sua modalidade quer no número de símbolos de estatuto atribuídos. Ainda assim, a Quadro abaixo apresentado sintetiza os exemplos fornecidos pelo autor (*ver Quadro 3.1*).

Quadro 3.1: Exemplos de símbolos de estatuto

Dimensão superior e localização privilegiada do gabinete de trabalho
Tipo de mobiliário e de decoração existente no gabinete de trabalho
Lugar reservado para estacionamento de viatura
Viatura de serviço topo de gama
Disponibilização de motorista privativo
Direito a ter uma assistente ou secretária pessoal
Atribuição de um cartão de crédito “gold”
Pagamento pela empresa de quotas em clubes ou associações prestigiadas
Existência de uma sala de jantar na Administração

Fonte: Adaptado de Camara (2000)

Mas existirá uma associação entre a atribuição destes benefícios e o efeito de *job-lock*?

É importante introduzir primeiramente o conceito de *job-lock*. Segundo Artz (2010), uma situação negativa que pode estar associada à atribuição de *fringe benefits* é o fenómeno de *job-lock*. O autor explica este efeito da seguinte forma: os trabalhadores podem manter a sua posição num determinado emprego se os benefícios que possuem e que desejam não puderem ser obtidos num outro trabalho / num local diferente, ainda que este último possa revelar-se mais satisfatório para o indivíduo. Entende-se, portanto, que esta situação é gerida com base numa motivação extrínseca ao trabalho, ou seja, a motivação está associada às condições de trabalho e não às características inerentes às funções desempenhadas.

Assim, os benefícios constituem uma componente muito valiosa do pacote de remuneração que pode ajudar a garantir que os trabalhadores pensem por duas vezes antes de abandonar um determinado trabalho e empresa (Deloitte Millennial Survey, 2016, como citado em Fisher, 2017). Ora, segundo Camara (2000), a atribuição dos denominados símbolos de estatuto (ou benefícios de *status* aqui referidos) pode criar situações de dependência do beneficiário e quanto mais extensos e significativos forem os símbolos de estatuto, mais complexa será a tarefa de encontrar alternativas no mercado de trabalho que possam ser equivalentes.

Significará, portanto, que estes indivíduos poderão exibir uma tendência de se manterem nas suas funções atuais e empresas devido ao que estas oferecem, pelo que acreditamos existir uma ligação entre a atribuição de benefícios de *status* e o efeito de *job-lock* e que apesar de poder ocorrer com a posse de qualquer benefício, este fenómeno deverá ser mais saliente com benefícios de *status*, uma vez que, pela sua natureza, serão mais difíceis de alcançar quando comparados com outros benefícios banais, por exemplo, um seguro de saúde ou um plano de pensões.

Com base nas considerações acima referidas, surge última hipótese deste estudo.

*Hipótese 7:* A posse de benefícios de *status* encontra-se positivamente relacionada com o efeito de *job-lock*.



## CAPÍTULO 4

### Categorização de benefícios

Várias tentativas têm sido desenvolvidas no sentido de criar tipologias de benefícios. Destas, destacamos três propostas de categorizações de benefícios que se encontram em literatura, desenvolvidas pelos autores Wright (2004), Armstrong e Murlis (2007) e Armstrong e Cummins (2011), (*ver Anexo A, Quadro 4.1*).

Para esta investigação, optamos pela tipologia proposta por Wright (2004), que divide os benefícios em: Segurança pessoal e saúde; Trabalho, *status* e senioridade; *Family-friendly*; Benefícios sociais. A decisão de selecionar esta tipologia deve-se ao facto de considerarmos ser a mais relevante para os objetivos em análise e para as hipóteses que se pretendem testar. No entanto, neste estudo, optou-se por utilizar 24 benefícios, contemplados ou não por esta autora, no sentido de adaptar ao que acreditamos poder ser a realidade portuguesa (*ver Quadro 4.2*).

Quadro 4.2: Benefícios contemplados neste estudo, divididos por tipologia

Tipologia	Benefícios incluídos em cada tipologia
Segurança pessoal e saúde	Plano de Pensões Médico no trabalho Seguro de Saúde Cobertura de Vida
Trabalho, <i>status</i> e senioridade	Aconselhamento de carreira / pré-reforma Viatura de serviço Subsídios de transporte Férias além do mínimo legal Combustível de uso pessoal Lugar de estacionamento reservado Telemóvel da empresa
<i>Family-friendly</i>	Cuidado de crianças ( <i>creche no trabalho, apoio para creches</i> ) Cuidado de idosos Licença parental além do mínimo obrigatório Horário flexível
Benefícios sociais	Refeições subsidiadas / Cupões de refeição Cantina Instalações desportivas e sociais Descontos/Protocolos em produtos e serviços Aulas de desporto no local de trabalho Massagista no trabalho Cursos no local de trabalho ( <i>mindfulness; yoga</i> ) Oferta de produtos no local de trabalho (café; chá; fruta) Dias temáticos e Eventos da empresa ( <i>Dia do pai/mãe; Dia da família; Dia do animal de estimação; Festa de Natal; outros eventos de networking entre colegas</i> )



## CAPÍTULO 5

# Metodologia

No que conta à metodologia, interessa explicar a forma como os dados serão recolhidos neste estudo em particular, para que possam ser posteriormente analisados. Para tal, é importante saber reconhecer quais são os fatores relevantes que devem ser investigados e compreender quais os tipos de informação que devem ser recolhidos e de que forma.

Com a definição das hipóteses supra indicadas (secções 2 e 3), importa agora testar ou verificar essas mesmas hipóteses. Para tal, procedeu-se à elaboração e respetiva aplicação de um questionário sobre utilização e preferência de benefícios (*ver Anexo B*), optando-se desta forma pelo método quantitativo. As justificações que sustentam a decisão de utilizar o questionário são as seguintes: 1) é um método adequado à investigação, aos problemas que se pretendem analisar e ao tipo de informação que se pretende recolher; 2) é de fácil aplicação e interpretação; 3) estudos similares dentro da área de investigação utilizaram questionários para a recolha de dados ao longo dos tempos, como é o caso de Greene (1963), na análise de preferências entre benefícios e salários e de Kasper, et al. (2013), no estudo que pretendia analisar que benefícios (monetários ou não monetários) conduziam a maior satisfação no trabalho.

Este questionário foi disponibilizado através de uma plataforma *online* de inquiridos denominada Surveygizmo e acedido através de hiperligação direta. O questionário foi respondido de forma individual pelos inquiridos. Na secção inicial, procurou-se introduzir o tema em causa, enquadrando o contexto de benefícios, bem como informar tratar-se de um questionário anónimo, assegurando que todas as respostas seriam unicamente utilizadas para o propósito deste estudo. Com estas informações adicionais, pretendemos concretamente: 1) Contextualizar os inquiridos no tema de análise e; 2) Fomentar uma participação honesta e responsável, tendo por base a garantia de confidencialidade.

Reunido o número de respostas necessárias para garantir a fiabilidade dos resultados, procedeu-se à extração de dados e posterior tratamento estatístico das respostas obtidas em SPSS, permitindo assim avançar para a verificação das sete hipóteses em estudo.



## CAPÍTULO 6

### **Amostra**

Foi pedido aos indivíduos que respondessem a este questionário desde que reunissem as seguintes condições: Estar em idade ativa e estar atualmente empregado. Isto significa, portanto, que a amostra poderá ser constituída por indivíduos vinculados a entidades públicas e privadas de diversos ramos de atividade, não sendo o objetivo deste estudo afunilar e restringir a análise a um determinado ramo. Os outputs referentes aos dados demográficos, que representam a amostra deste estudo e que a seguir se explicam, constam em Anexo (*ver Anexo C, Quadros 6.1 a 6.8*).

A amostra é composta por 152 inquiridos. Destes, 93 são do sexo feminino (61,2%) e 59 são do sexo masculino (38,8%).

No que conta à idade, foram criados escalões. O escalão com maior peso corresponde a “<30” anos, com mais de metade da percentagem total (52,7%). Segue-se a este o escalão que corresponde a “>=50” com 20,3%. Finalmente, os escalões correspondentes a “>=30 <40” e “>=40 <50”, com percentagens de 14,9% e 12,2%, respetivamente.

Antes de avançar para as seguintes análises, conta apenas referir que as variáveis referentes ao Estado Civil, Nº de Dependentes e Habilitações foram alvo de uma recodificação, com o intuito de facilitar a análise e respetivos resultados. Por este motivo, a denominação em SPSS é acrescentada de “REC”, p.e: “Nº Dependentes REC” mas não se reflete neste documento.

Relativamente ao Estado Civil, referimos que 97 inquiridos (63,8%) correspondem à categoria “Não Casados” e 55 inquiridos (36,2%) correspondem à categoria “Casados/Unidos de Facto”.

No que ao Nº de Dependentes diz respeito, 117 inquiridos (77%) não possuem qualquer dependente a seu cargo e apenas 35 inquiridos (23%) possuem entre um a três dependentes.

Em relação às Habilitações, 20,4% dos inquiridos possui o “11º/12º Ano” e 34,2% possui “Mestrado ou Outros”. Neste ponto, conta fazer uma pequena ressalva para o subgrupo de “Outros”, que apenas detém dois casos de Pós-Graduação e um caso de Doutoramento. A restante percentagem e a maior registada, correspondente a 45,4%, é referente à categoria “Licenciatura”.

Terminada a análise dos dados pessoais, passemos agora a examinar os dados profissionais. No que respeita à Função, foi possível obter respostas de indivíduos que assumem as quatro diferentes categorias nas organizações onde se encontram, em que destacamos a de

“Especialista” e de “Administrativo(a)/Operacional/Auxiliar” com 48,7% e 36,2%, respetivamente. Seguidamente e com pesos consideravelmente inferiores, encontramos as funções associadas a cargos mais elevados, nomeadamente a de “Supervisor(a)/Chefe de Equipa” (8,6%) e a de “Diretor(a)” (6,6%).

À pergunta referente ao número de anos no mercado de trabalho, a maioria dos inquiridos refere trabalhar há “Mais de 20 Anos” (32,2%), seguido de entre “2 a 5 Anos” (27,6%) e de “Menos de 2 Anos” (20,4%). Com menor peso registam-se as categorias “11 a 20 Anos” e “6 a 10 Anos” com 10,5% e 9,2%, respetivamente.

Por último, no que conta ao número de anos de serviço na atual empresa, verifica-se um peso notório da categoria “Menos de 2 Anos” com 45,4%. Com valores intermédios registam-se as categorias “Mais de 20 Anos” e “2 a 5 Anos” com 21,7% e 20,4%, respetivamente. À semelhança ao que foi registado no número de anos no mercado de trabalho, as categorias que também representam um menor peso são “11 a 20 Anos” e “6 a 10 Anos”, neste caso, com valores registados de 8,6% e 3,9%, respetivamente.

## CAPÍTULO 7

# Variáveis

No que conta ao objetivo deste estudo, este apresenta três diferentes abordagens. Por um lado, pretende-se recolher dados relativamente aos benefícios que os indivíduos possuem atualmente. Por outro lado, pretende-se analisar as preferências dos indivíduos no que conta a benefícios, ou seja, quais os benefícios que gostariam de obter, quais as suas necessidades/prioridades em termos de benefícios e o que pensam sobre os mesmos. Em terceiro lugar, pretendemos dar alguma ênfase a possíveis efeitos decorrentes da atribuição/utilização de benefícios.

Para a elaboração correta de um questionário, devem ser listadas todas as variáveis de investigação, para que, posteriormente, se possam especificar quais e quantas serão as perguntas a considerar para a medição de cada uma das variáveis. Desta forma, relativamente às variáveis utilizadas neste estudo, estas foram apresentadas de acordo com a seguinte lógica: Preferência por pacotes/agregações de benefícios; Posse atual de benefícios; Preferência por tipo de benefícios; Opinião face a benefícios; Efeitos decorrentes da utilização de benefícios (Motivação – intrínseca e extrínseca; Reconhecimento); Intenções de saída; Dados demográficos; Efeitos decorrentes da utilização de benefícios (Fenómeno *job-lock*). Tendo em consideração estas variáveis, foram criadas as secções de questionário, conforme se apresentam na Quadro infra (ver Quadro 7.1).

Quadro 7.1: Divisão de variáveis por secção de questionário

Variáveis em análise	Secções do questionário
Preferência por pacotes/agregações de benefícios	A
Posse atual de benefícios	B
Preferência por tipo de benefícios	C
Opinião face a benefícios	D
Efeitos decorrentes da utilização de benefícios (Motivação – intrínseca e extrínseca; Reconhecimento)	E; F; G; H
Intenções de saída	I
Dados demográficos	J
Efeitos decorrentes da utilização de benefícios (Fenómeno <i>job-lock</i> )	K

## 7.1. Descrição das variáveis

### 7.1.1. Preferência por pacotes/agregações de benefícios

Para analisar a preferência no que conta a pacotes/agregações de benefícios, foram levados em consideração quatro diferentes esquemas de benefícios, que variam de acordo com a sua maior ou menor flexibilidade, como exposto infra (*ver Quadro 7.2*). Estes esquemas de benefícios tiveram como base a teoria de Wright (2004).

Quadro 7.2: Pacotes/agregações de benefícios

Esquemas de benefícios	Explicação
Benefícios fixos e inalteráveis (Pacote Fixo)	A empresa oferece um pacote de benefícios fixo e inalterável para todos os trabalhadores da empresa, não dando possibilidade de escolha.
Pacotes de benefícios predefinidos, com possibilidade de escolha entre eles (Pacote Múltiplo)	A empresa oferece vários pacotes opcionais com diferentes combinações de benefícios (Pacote A, Pacote B, Pacote C). Os inquiridos devem escolher o(s) pacote(s) que mais se adequam às suas necessidades, de acordo com determinado limite monetário, sem liberdade de alterar ou personalizar cada pacote.
Pacote composto por benefícios “core” fixos + Benefícios opcionais e de livre escolha (Pacote Misto)	A empresa oferece um pacote de benefícios composto por duas componentes: benefícios fixos, considerados “core” ou indispensáveis a todos os trabalhadores (e.g.: seguro de saúde; pensões) e benefícios opcionais, de livre escolha tendo em consideração determinado limite monetário.
Benefícios de escolha livre (Pacote Livre)	A empresa oferece uma listagem de benefícios individuais. O inquirido tem total liberdade de escolha, podendo elaborar uma conjugação de benefícios que lhe for mais conveniente de acordo com os seus interesses e necessidades, tendo em consideração determinado limite monetário.

Tendo em conta esta informação, foram criados os respetivos exemplos para cada um dos esquemas de benefícios. De seguida, procedeu-se à combinação de todos os pares de opções possíveis (total de seis combinações). Para testar a preferência dos inquiridos, foi solicitado que indicassem, numa escala de 1 a 5, qual a sua preferência entre as duas hipóteses de esquemas de benefícios, sendo que 1 corresponde a preferência total pela hipótese A e 5 corresponde a preferência total pela hipótese B.

De salientar que levamos em consideração que, à partida, existe uma preferência óbvia por pacotes que permitem maior flexibilidade e possibilidade de escolha. Assim, os pacotes com maior flexibilidade apresentam sempre uma oferta mais reduzida de benefícios, forçando os inquiridos a escolher entre maior flexibilidade ou maior quantidade de benefícios.

### **7.1.2. Posse atual de benefícios**

Para analisar a posse atual de benefícios por parte dos inquiridos, foram apresentados, de forma individual, uma listagem de 24 diferentes benefícios (e.g. “Plano de Pensões”; “Lugar de estacionamento reservado”; “Horário flexível”; “Descontos/Protocolos em produtos e serviços”). O objetivo passou por indicar se atualmente possuem cada um dos benefícios referidos, devendo para o efeito selecionar a opção “Sim” ou “Não”.

### **7.1.3. Preferência por tipo de benefícios**

Para analisar a preferência por tipo de benefícios, foram apresentados, de forma individual, uma listagem dos mesmos 24 diferentes benefícios já apresentados em secção anterior (e.g. “Plano de Pensões”; “Lugar de, estacionamento reservado”; “Horário flexível”; “Descontos/Protocolos em produtos e serviços”). Tendo em conta todas as opções, os inquiridos são forçados a selecionar cinco que consideram serem mais importantes. Para esses mesmos cinco, devem atribuir pontos de acordo com a sua preferência, em que 5 pontos = Primeiro benefício mais importante e 1 ponto = Quinto benefício mais importante.

### **7.1.4. Opinião face a benefícios**

Para avaliar a opinião face a benefícios, foi solicitado aos inquiridos que indicassem o grau de concordância com um conjunto de afirmações associadas a possíveis vantagens dos benefícios (e.g. “Os benefícios permitem obter vantagens sem pagar impostos”; “Os benefícios permitem-me usufruir de produtos/serviços que não poderia obter com as mesmas vantagens fora da empresa”) avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos, em que 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente.

Da análise exploratória fatorial efetuada (*ver Anexo D, Quadro 7.3*), com recurso à rotação Varimax, resultaram dois fatores com uma adequabilidade aceitável ( $KMO=,723$ ). O primeiro fator, designado por “Bem-Estar” apresenta média fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach= $,643$ ) e representa os fatores de bem-estar e conforto que os benefícios podem proporcionar. O segundo fator, designado por “Valores Extrínsecos” apresenta baixa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach= $,528$ ) e representa os valores extrínsecos que estão associados à oferta de benefícios, ou seja, opiniões mais associadas a valor monetário.

### **7.1.5. Motivação - intrínseca e extrínseca**

Para analisar a motivação intrínseca e extrínseca dos inquiridos face ao trabalho, foi solicitado que respondessem a uma secção de questões que apresentam vários motivos que podem levar

a que realizem presentemente o seu trabalho. Destes, algumas questões têm como objetivo analisar fontes de motivação intrínseca (e.g. “Porque eu gosto muito do meu trabalho”; “Porque este trabalho está de acordo com os meus valores pessoais”) e fontes de motivação extrínseca (e.g. “Porque este trabalho permite ganhar muito dinheiro”; “Eu faço este trabalho para receber o salário ao final do mês”), avaliadas numa escala tipo Likert de 5 pontos, em que 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente. Todas as questões foram retiradas da escala Motivation at Work (MAWS) de Gagné, et al. (2010).

Da análise exploratória fatorial efetuada (*ver Anexo D, Quadro 7.4*), com recurso à rotação Varimax, resultaram dois fatores com uma adequabilidade bastante aceitável ( $KMO=,757$ ). O primeiro fator, designado por “Motivação Intrínseca” apresenta boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach= $,875$ ) e representa aspetos associados a sentimentos ou pensamentos que desenvolvem o gosto e desejo de fazer determinado trabalho, relacionado com as próprias tarefas desenvolvidas. O segundo fator, designado por “Motivação Extrínseca” apresenta fiabilidade aceitável ( $\alpha$  de Cronbach= $,617$ ) e representa os comportamentos que são regidos pelas consequências associadas a ganhos instrumentais.

#### **7.1.6. Reconhecimento**

Para avaliar o reconhecimento dos inquiridos apoiámo-nos na escala Employee Recognition Scale construída por Cannon (2015). Para o efeito, foram selecionados e utilizados 7 itens dos 25 originais (e.g. “As minhas necessidades e características pessoais são levadas em consideração pelo meu empregador”; “O meu bem-estar é importante para o meu empregador”), avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos, em que 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente. Neste campo, os inquiridos deveriam responder até que ponto concordam que a oferta de benefícios, no geral, pode contribuir para cada um dos seguintes sentimentos associados ao reconhecimento. Da análise exploratória fatorial efetuada (*ver Anexo D, Quadro 7.5*), resultou um único fator com adequabilidade muito aceitável ( $KMO=,886$ ) e boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach= $,928$ ).

O segundo objetivo passava por analisar de que forma os benefícios, individualmente, podem contribuir para que os indivíduos se sintam reconhecidos no local de trabalho. Para tal, foi solicitado aos inquiridos que respondessem se concordavam que a sua perceção de reconhecimento social na empresa aumenta ao usufruir de determinados exemplos de benefícios (e.g. “Ao usufruir do benefício “Lugar de estacionamento reservado””; “Ao usufruir do benefício “Horário flexível””), avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos, em que 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente.

Da análise exploratória fatorial efetuada (*ver Anexo D, Quadro 7.6*), com recurso à rotação Varimax, resultaram dois fatores com uma adequabilidade muito aceitável ( $KMO=,835$ ). O primeiro fator, designado por “Benefícios Genéricos” apresenta boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach= $,913$ ) e representa os benefícios que constituem de categorias gerais ou ditas inferiores. O segundo fator, designado por “Benefícios de Estatuto” apresenta também uma boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach= $,895$ ) e representa os dois benefícios que, geralmente, estão associados a algum tipo de *status* social e de prestígio, o que poderá conduzir a uma situação mais propícia ao desenvolvimento de sentimentos associados ao reconhecimento.

O terceiro objetivo consistiria em analisar por quem os inquiridos se sentem reconhecidos, a fonte do reconhecimento (e.g. “Pela minha empresa”; “Pelo(a) meu/minha supervisor(a)/chefia”; “Pelos pares/colegas de trabalho”). Da análise exploratória fatorial efetuada (*ver Anexo D, Quadro 7.7*), resultou um único fator com fraca adequabilidade ( $KMO=,566$ ). No entanto, a fiabilidade é moderada ( $\alpha$  de Cronbach= $,767$ ).

#### **7.1.7. Intenções de saída**

Uma das formas de analisar o *job-lock* consiste em avaliar as intenções de saída dos inquiridos. Assim, para verificar a intenção de saída, por parte dos participantes, da empresa onde atualmente se encontram, foram utilizados os 3 itens da escala Turnover Intention de Chang, et al. (2013) (e.g. “Eu penso, frequentemente, em deixar a minha empresa”; “É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano”; “Se eu pudesse escolher outra vez, escolheria trabalhar noutra empresa”), avaliados numa escala tipo Likert em que 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente.

Da análise exploratória fatorial efetuada (*ver Anexo D, Quadro 7.8*), resultou um único fator com adequabilidade aceitável ( $KMO=,639$ ) e boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach= $,829$ ).

#### **7.1.8. Dados demográficos**

As variáveis demográficas incluíram a recolha de duas categorias de dados, nomeadamente os dados pessoais e os dados profissionais. Nos dados pessoais, foram criadas as seguintes variáveis: Sexo; Idade; Estado Civil; Número de dependentes e Habilitações. Relativamente aos dados profissionais, as seguintes variáveis foram consideradas: Número de anos no mercado de trabalho; Número de anos de serviço na atual empresa e Função que executa. Para cada variável, foram apresentadas um conjunto de opções, devendo o inquirido indicar a situação que melhor o representa, com exceção para a idade e para o número de dependentes, em que o inquirido deverá colocar diretamente os respetivos números.

### **7.1.9. Fenómeno job-lock**

Para analisar o fenómeno de *job-lock*, isto é, a situação em que os trabalhadores podem manter a sua posição num determinado emprego se os benefícios que possuem e que desejam não puderem ser obtidos num outro trabalho / num local diferente, ainda que este último possa revelar-se mais satisfatório para o indivíduo (Camara, 2000), procedeu-se à criação de diferentes cenários hipotéticos, colocando os inquiridos numa posição de escolha.

Partindo do pressuposto que possuíam os quatro benefícios de estatuto em análise (“Viatura de serviço”; “Combustível de uso pessoal”; “Lugar de estacionamento reservado”; “Telemóvel da empresa”) o objetivo consistiu em analisar se os inquiridos teriam preferência por manter estes benefícios ou se considerariam abdicar dos mesmos, tendo em conta uma proposta para uma função mais aliciante.

Com estes cenários, pretende-se analisar: Preferência pelos quatro benefícios de estatuto em detrimento de uma função mais aliciante e de perspetivas de desenvolvimento de carreira; Preferência por dois benefícios de estatuto em detrimento de uma função mais aliciante; Preferência pelos quatro benefícios de estatuto em detrimento de uma função mais aliciante e de um incremento salarial de 5% e de 20%. No caso de, em alguma(s) das situações, os inquiridos demonstrarem preferência por manter a posição atual e continuar a usufruir dos benefícios, podemos estar perante cenários em que o fenómeno de *job-lock* se verifica.

## **7.2. Análise Exploratória**

Através da criação das variáveis supra descritas, conta realizar a análise exploratória das mesmas. A matriz de correlações apresentada (*ver Quadro 7.9*) permite analisar a intensidade e a direção da correlação, recorrendo ao Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ), servindo de suporte à verificação das hipóteses deste estudo. É possível analisar, desde já, que apesar da existência de alguns valores próximos de 0 (representativos de fraca relação linear), também é observável um número considerável de valores significativamente diferentes de 0 e moderadamente elevados (quer positiva, quer negativamente), pelo que percebemos existir relação linear forte entre alguns pares de variáveis.

As variáveis “Preferência por pacotes/agregações de benefícios”; “Posse atual de benefícios”; “Preferência por tipo de benefícios” e “Fenómeno *job-lock*” não constam deste quadro pois devido às suas especificidades, terão de ser analisadas numa base de dados separada.

Quadro 7.9: Matriz de Correlações para as variáveis em estudo

Item Nº	Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Opinião Benefícios Bem-Estar	1								
2	Opinião Benefícios Valor Extrínseco	,371**	1							
3	Motivação Intrínseca	,226**	,209**	1						
4	Motivação Extrínseca	,025	,127	,422**	1					
5	Reconhecimento Geral	,242**	,257**	,422**	,306**	1				
6	Reconhecimento Individual – Benefícios Gerais	,168*	,184*	,127	,114	,210**	1			
7	Reconhecimento Individual – Benefícios Estatuto	-,061	,138	,169*	,007	,208*	,432**	1		
8	Fonte Reconhecimento	,339**	,100	,331**	,167*	,518**	,473**	,221**	1	
9	Intenções de Saída	-,054	-,033	-,369**	-,478**	-,397**	-,028	,092	-,196*	1

\*\* . A correlação é significativa a partir do valor 0,01 (2-tailed).

\* . A correlação é significativa a partir do valor 0,05 (2-tailed).



## Resultados

### 8.1. Preferências dos indivíduos no que conta a benefícios

A Hipótese 1 pretende analisar se os indivíduos têm preferência por planos de benefícios onde detenham poder na tomada de decisão relativamente aos benefícios que recebem.

Para testar esta hipótese, recorreu-se à análise das frequências de resposta às perguntas da variável “Preferência por pacotes/agregações de benefícios” e optou-se por criar o quadro resumo infra, que representa a divisão percentual pelas diferentes opções: “Preferência Total + Parcial por Hipótese A”; “Indiferença” e “Preferência Total + Parcial por Hipótese B”. Denotamos, através da análise da Quadro 8.1 (*ver Quadro 8.1*), que o ponto de Indiferença registou sempre valores percentuais muito baixos (variando entre 3% e 10%) o que indica que os inquiridos não demonstraram muitas dúvidas no que conta a optar por uma das hipóteses. Por outro lado, tendo em consideração a ordenação de pacotes do menos flexível para o mais flexível (Fixo; Múltiplo; Misto e Livre) é possível concluir que, em todos os casos, predominou a preferência pelo pacote mais rígido independentemente da combinação efetuada, com exceção da combinação número quatro, em que verificamos a existência de um valor percentual superior na preferência por um pacote livre (48%) em detrimento de um pacote múltiplo, ainda que os valores neste caso sejam muito aproximados.

Pelos motivos supra referidos, poderá indicar-se que a hipótese não se verifica, ou seja, os indivíduos não apresentam sempre maior interesse por pacotes de benefícios flexíveis ao invés de pacotes de benefícios mais fixos. No entanto este facto verificado pode ser explicado por dois motivos: 1) O pacote fixo e pacote múltiplo apresentam benefícios core como o Plano de Pensões e o Seguro de Saúde, que poderão, na nossa ótica, ser considerados como valiosos para a generalidade dos trabalhadores e 2) Em cada combinação do nosso questionário, o pacote mais fixo dos dois confrontados possuía sempre mais um benefício em quantidade, associando a maior flexibilidade a menor número de benefícios e vice-versa, por isso, os inquiridos são sempre forçados a escolher entre maior flexibilidade ou maior quantidade, verificando-se que na generalidade optaram pelo segundo aspeto – a quantidade. Em suma, podemos concluir que, regra geral, os indivíduos não demonstram preferência por pacotes flexíveis, tendo a possibilidade de optar por pacotes de benefícios mais rígidos, que incluam mais um benefício em quantidade e que sejam constituídos por benefícios core.

Quadro 8.1: Frequências de resposta às perguntas da variável “Preferência por pacotes/agregações de benefícios”

Preferência Total + Parcial por Pacote Fixo	Indiferença	Preferência Total + Parcial por Pacote Misto
59%	3%	38%

Preferência Total + Parcial por Pacote Misto	Indiferença	Preferência Total + Parcial por Pacote Livre
66,4%	6,1%	27,5%

Preferência Total + Parcial por Pacote Múltiplo	Indiferença	Preferência Total + Parcial por Pacote Fixo
34,4%	8,4%	57,2%

Preferência Total + Parcial por Pacote Livre	Indiferença	Preferência Total + Parcial por Pacote Múltiplo
48%	6,1%	45,9%

Preferência Total + Parcial por Pacote Fixo	Indiferença	Preferência Total + Parcial por Pacote Livre
53,8%	10%	36,2%

Preferência Total + Parcial por Pacote Misto	Indiferença	Preferência Total + Parcial por Pacote Múltiplo
43,3%	4,7%	52%

A Hipótese 2 tem como principal objetivo perceber se, numa comparação entre géneros, as mulheres se destacam no que conta ao interesse por benefícios.

Para testar esta hipótese, realizou-se uma comparação de médias (Teste T para a igualdade de duas médias) cruzando os fatores decorrentes da análise exploratória fatorial da variável “Opinião face a benefícios” e a variável “Dados Demográficos – Sexo”. Através desta análise é possível concluir que apenas se apresentam significativas as médias referentes ao fator “Opinião Benefícios Bem-Estar”, em que Sig (2-tailed) = 0,030 < 0,05 e T= 2,187. Nesta análise, verifica-se que Média Feminino=3,63 e Média Masculino=3,31, pelo que se conclui

que os benefícios, associados ao bem-estar que promovem, são mais valorizados pelas mulheres do que pelos homens.

Em suma, a hipótese verifica-se, mesmo apesar de não ser possível retirar conclusões na comparação de géneros relativamente à opinião dos benefícios associados às vantagens extrínsecas.

A Hipótese 3 tem como fim compreender se as mulheres solteiras com filhos menores têm preferência pela categoria de benefícios *family-friendly*, em detrimento de outros benefícios.

Com o objetivo de testar esta hipótese recorreu-se a uma base de dados auxiliar para a variável “Preferência por tipo de benefícios” e efetuou-se o somatório de pontos para cada um dos benefícios apresentados. Tendo em consideração que 5 pontos – primeiro benefício mais importante e 1 ponto – quinto benefício mais importante, quantos mais pontos um benefício somar, maior será a preferência. Primeiramente importa referir que, do total de inquiridos, apenas três se encontram na situação acima referida e por esse motivo, optamos por retirar o estado civil da equação.

Os resultados (*ver Quadro 8.2*) demonstram que, quando forçadas a escolher, destaca-se a preferência das inquiridas por benefícios da categoria Segurança Pessoal e Saúde, que ocupam os dois primeiros lugares e com valores consideravelmente elevados quando comparados com os restantes – Seguro de Saúde e Plano de Pensões com 103 e 68 pontos, respetivamente. No que conta aos benefícios *family-friendly*, podemos constatar que dois deles ocupam a terceira e quinta posições – Horário Flexível e Cuidado de crianças, com 41 e 22 pontos, respetivamente. Assim, esta hipótese não se verifica, no sentido em que as inquiridas demonstram primeiramente uma preferência mais acentuada por benefícios da categoria Segurança Pessoal e Saúde. Ainda assim, o número elevado de pontos para o Horário Flexível e Cuidado de Crianças não permite descartar o interesse por parte das inquiridas por benefícios de apoio à família.

Pela análise dos valores é possível verificar que os benefícios sociais são os menos preferidos, considerados como menos prioritários por estes indivíduos. Neste caso, destacamos os Cursos no local de trabalho e Massagista no trabalho, ambos com registo de 0 pontos.

Quadro 8.2: Somatório de pontos para cada um dos benefícios da variável “Preferência por tipo de benefícios” na 1ª categoria de inquiridos em análise

Listagem de benefícios	Categoria a que pertence	Somatório de pontos
Seguro de Saúde	Segurança Pessoal e Saúde	103
Plano de Pensões	Segurança Pessoal e Saúde	68
Horário Flexível	<i>Family-friendly</i>	41
Cobertura de Vida	Segurança Pessoal e Saúde	32
Cuidado de crianças	<i>Family-friendly</i>	22
Férias além do mínimo legal	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	19
Médico no trabalho	Segurança Pessoal e Saúde	18
Viatura de serviço	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	10
Refeições subsidiadas/Cupões de Refeição	Benefícios sociais	8
Descontos/Protocolos em produtos/serviços	Benefícios sociais	7
Subsídios de transporte	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	6
Combustível de uso pessoal	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	5
Lugar de estacionamento reservado	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	4
Cuidado de idosos	<i>Family-friendly</i>	4
Licença parental além do mínimo obrigatório	<i>Family-friendly</i>	3
Oferta de produtos no local de trabalho	Benefícios sociais	3
Telemóvel da empresa	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	2
Aulas de desporto no local de trabalho	Benefícios sociais	2
Aconselhamento de carreira/ pré-reforma	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	1
Cantina	Benefícios sociais	1
Instalações desportivas e sociais	Benefícios sociais	1
Dias temáticos e Eventos da empresa	Benefícios sociais	1
Massagista no trabalho	Benefícios sociais	0
Cursos no local de trabalho	Benefícios sociais	0

A Hipótese 4 pretende analisar se, a categoria de benefícios do tipo Segurança Pessoal e Saúde predomina no que conta à preferência dos trabalhadores, que possuam 40 ou mais anos de idade e que, em consequência, estejam em estágios de carreira mais avançados. Para testar esta hipótese, recorreu-se a uma base de dados auxiliar para a variável “Preferência por tipo de benefícios” e efetuou-se o mesmo procedimento da hipótese anterior, o somatório de pontos para cada um dos benefícios. Os resultados (*ver Quadro 8.3*) demonstram que, quando forçados a escolher, confirma-se a preferência dos inquiridos por benefícios da categoria Segurança Pessoal e Saúde, com o Seguro de Saúde e Plano de Pensões a ocupar o pódio, com vários pontos de avanço face aos restantes – 200 e 163, respetivamente. Os restantes benefícios da

categoria Segurança Pessoal e Saúde ocupam a quarta e sexta posição – Cobertura de Vida e Médico no trabalho – pelo que verificamos que existe uma preferência clara por este tipo de benefícios, confirmando a hipótese.

Adicionalmente, refere-se que do total desta amostra, são 48 os inquiridos que possuem 40 ou mais anos de idade e que serviram para esta análise. Destes, 25% pertencem à categoria “Administrativo(a)/Operacional/Auxiliar”; 52% à de “Especialista”; 14,6% à de “Supervisor(a)/Chefe de Equipa” e 8,4% à de “Diretor(a)”. Para além disso, mais de metade não possui nenhum dependente (54%).

Quadro 8.3: Somatório de pontos para cada um dos benefícios da variável “Preferência por tipo de benefícios” na 2ª categoria de inquiridos em análise

Listagem de benefícios	Categoria a que pertence	Somatório de pontos
Seguro de Saúde	Segurança Pessoal e Saúde	200
Plano de Pensões	Segurança Pessoal e Saúde	163
Horário flexível	<i>Family-friendly</i>	69
Cobertura de Vida	Segurança Pessoal e Saúde	48
Viatura de serviço	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	45
Médico no trabalho	Segurança Pessoal e Saúde	39
Férias além do mínimo legal	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	31
Cuidado de crianças	<i>Family-friendly</i>	18
Cuidado de idosos	<i>Family-friendly</i>	16
Refeições subsidiadas/Cupões de Refeição	Benefícios sociais	16
Subsídios de transporte	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	15
Combustível de uso pessoal	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	14
Cantina	Benefícios sociais	10
Massagista no trabalho	Benefícios sociais	8
Descontos/Protocolos em produtos/serviços	Benefícios sociais	8
Telemóvel da empresa	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	6
Lugar de estacionamento reservado	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	5
Oferta de produtos no local de trabalho	Benefícios sociais	4
Aulas de desporto no local de trabalho	Benefícios sociais	2
Dias temáticos e Eventos da empresa	Benefícios sociais	2
Instalações desportivas e sociais	Benefícios sociais	1
Cursos no local de trabalho	Benefícios sociais	1
Aconselhamento de carreira/pré-reforma	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	0
Licença parental além do mínimo obrigatório	<i>Family-friendly</i>	0

## 8.2. Efeitos decorrentes da atribuição de benefícios

A Hipótese 5 tem como finalidade estudar se a atribuição de benefícios aos trabalhadores pode ser propícia ao desenvolvimento de diferentes sentimentos associados ao reconhecimento e, em caso afirmativo, compreender se alguns benefícios, pela sua natureza ou características, podem ter um efeito mais evidente neste âmbito do que outros.

Com vista a testar esta hipótese, optou-se pela realização de regressões lineares (*ver Quadro 8.4*), para compreender se a posse de diferentes tipos de benefícios podem, ou não, contribuir para explicar a variável dependente “Reconhecimento (Parte I)”. Por um lado, verifica-se que a Posse de Benefícios de Segurança Pessoal e Saúde afeta negativamente o Reconhecimento ( $\beta = -0,208$ ;  $p < 0,05$ ), um resultado contrário ao que era expectável. Por outro lado, a Posse de Benefícios Sociais influencia positivamente o Reconhecimento ( $\beta = 0,200$ ;  $p < 0,05$ ), provavelmente porque estes benefícios estão mais associados à satisfação de necessidades secundárias, de lazer e de *networking* (eventos, aulas de desporto no local de trabalho, etc), que é algo cada vez mais valorizado pelas pessoas no âmbito do trabalho. Relativamente aos dados demográficos, conclui-se (conforme M1) que: i) a Idade exerce uma influência significativa no Reconhecimento ( $\beta = -0,326$ ;  $p < 0,01$ ) em que os indivíduos mais novos sentem-se mais reconhecidos; ii) as Habilitações exercem uma influência significativa no Reconhecimento ( $\beta = -0,198$ ;  $p < 0,05$ ) em que os indivíduos que possuem menos habilitações sentem-se mais reconhecidos.

Adicionalmente, realizou-se uma análise exploratória fatorial à variável “Reconhecimento”, em que resultaram dois fatores através de rotação Varimax – “Benefícios Genéricos”, que representa os benefícios que constituem de categorias gerais ou ditas inferiores e “Benefícios de Estatuto”, que representa os dois benefícios que, geralmente, estão associados a algum tipo de *status* social e de prestígio, nomeadamente, a viatura de serviço e o lugar de estacionamento reservado. Neste caso, realizou-se também uma comparação de médias (Teste T para uma média) com os dois fatores decorrentes da análise exploratória fatorial referida e Test Value=3, em que a definição do número três teve como base o ponto correspondente à indiferença na escala de Likert de 5 valores. Através da aplicação do teste, é possível concluir que, em ambos os casos, se Sig (2-tailed) = 0,000 < 0,05, rejeita-se que a oferta de benefícios quer genéricos, quer de estatuto, seja indiferente para que os colaboradores se sintam reconhecidos. O resultado do teste mostra que Média Benefícios Genéricos=3,60 e Média Benefícios Estatuto= 3,59, não havendo lugar a conclusões relevantes.

Por fim, conta também avaliar por quem os respondentes se sentem reconhecidos, ao usufruir de benefícios. Neste caso, optou-se por analisar a média das frequências de resposta, onde concluímos existir destaque pelo reconhecimento de empresa com Média=3,82. Por outro lado, é possível concluir que, em média, os respondentes não se sentem reconhecidos por pares/colegas ao usufruírem de benefícios (Média=2,83).

Em suma, a hipótese é em parte verificada, pois a oferta/posse de benefícios aumenta o reconhecimento, particularmente no que respeita aos benefícios sociais.

Quadro 8.4: Coeficientes padronizados  $\beta$  dos modelos de regressões lineares realizadas para a variável dependente “Reconhecimento (Parte I)”

Variáveis	M1	M2
Sexo	N.S	N.S
Idade	-0,326*	-0,273
Estado Civil	N.S	N.S
Nº Dependentes	N.S	N.S
Habilitações	-0,198	-0,205
Posse de Benefícios Segurança Pessoal e Saúde		-0,208
Posse de Benefícios Trabalho, <i>Status</i> e Senioridade		N.S
Posse de Benefícios <i>Family-Friendly</i>		N.S
Posse de Benefícios Sociais		0,200
R <sup>2</sup>	0,097	0,143
R <sup>2</sup> Ajustado	0,065	0,087
$\Delta R^2$	0,097	0,046
F	3,057	N.S

A Hipótese 6 pretende averiguar se é possível encontrar uma ligação entre a valorização de benefícios e o aumento da motivação intrínseca dos trabalhadores.

Relativamente a esta hipótese importa referir primeiramente que foi efetuada uma análise exploratória fatorial à variável “Motivação – intrínseca e extrínseca”, em que resultaram dois fatores através de rotação Varimax – “Motivação Intrínseca”, que representa aspetos associados a sentimentos ou pensamentos gerados pela própria tarefa, que desenvolvem o gosto e desejo de fazer determinado trabalho e “Motivação Extrínseca”, que representa os comportamentos que são regidos pelas consequências associadas a ganhos instrumentais.

Para testar esta hipótese, realizou-se uma comparação de médias (Teste T para uma média) com os dois fatores decorrentes da análise exploratória fatorial da variável “Motivação –

intrínseca e extrínseca” e Test Value=3, em que a definição do número três teve como base o ponto correspondente à indiferença na escala de Likert de 5 valores. Através da aplicação do teste, é possível concluir que, se Sig (2-tailed) = 0,000 < 0,05, rejeita-se que a média seja correspondente ao ponto de indiferença, no que conta à motivação dos inquiridos. O resultado do teste mostra que no fator “Motivação Intrínseca” a Média=3,58 e no fator “Motivação Extrínseca” a Média=3,29. Esta primeira análise permite concluir que as pessoas demonstram realizar o seu trabalho mais devido aos fatores intrínsecos da tarefa do que a possíveis ganhos instrumentais.

Para compreender quais as variáveis independentes que podem contribuir para explicar a variável dependente “Motivação Intrínseca”, foram efetuadas regressões lineares (*ver Quadro 8.5*). Destas, apenas se verificou significativamente influente a Opinião Benefícios Bem-Estar, que afeta positivamente a Motivação Intrínseca ( $\beta = 0,233$ ;  $p < 0,05$ ) conforme M5. Desta forma, poderemos concluir que, a valorização dos benefícios associada ao bem-estar que estes promovem, contribui positivamente para a motivação intrínseca dos indivíduos, pelo que podemos comprovar a hipótese em estudo.

Adicionalmente, optou-se por analisar igualmente se estas mesmas variáveis independentes serviam para explicar a variável dependente “Motivação Extrínseca” (*ver Quadro 8.5*). Destas, apenas se verificou significativamente influente a Posse de Benefícios de Trabalho, *Status* e Senioridade, que afeta positivamente a Motivação Extrínseca ( $\beta = 0,181$ ;  $p < 0,05$ ) conforme M7. No entanto, quando analisada no modelo geral (M8), apresentou-se como N.S, pelo que não é possível retirar nenhuma conclusão adicional a este estudo. Relativamente aos dados demográficos, conclui-se (conforme M6) que a Idade exerce uma influência significativa na Motivação Extrínseca ( $\beta = -0,269$ ;  $p < 0,05$ ) em que os indivíduos mais novos apresentam maior motivação extrínseca.

Quadro 8.5: Coeficientes padronizados  $\beta$  dos modelos de regressões lineares realizadas para as variáveis dependentes “Motivação Intrínseca” e “Motivação Extrínseca”

Variáveis	Motivação Intrínseca			Motivação Extrínseca		
	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Sexo	N.S	N.S	N.S	N.S	N.S	N.S
Idade	N.S	N.S	N.S	-0,269	-0,272	-0,288
Estado Civil	N.S	N.S	N.S	N.S	N.S	N.S
Nº Dependentes	N.S	N.S	N.S	N.S	N.S	N.S
Habilitações	N.S	N.S	N.S	N.S	N.S	N.S
Posse de Benefícios Segurança Pessoal e Saúde		N.S	N.S		N.S	N.S
Posse de Benefícios Trabalho, <i>Status</i> e Senioridade		N.S	N.S		0,181	N.S
Posse de Benefícios <i>Family-Friendly</i>		N.S	N.S		N.S	N.S
Posse de Benefícios Sociais		N.S	N.S		N.S	N.S
Opinião Benefícios Bem-Estar			0,233			N.S
Opinião Benefícios Valor Extrínseco			N.S			N.S
R <sup>2</sup>	0,022	0,048	0,114	0,056	0,100	0,109
R <sup>2</sup> Ajustado	-0,012	-0,015	0,042	0,023	0,041	0,036
$\Delta R^2$	0,022	0,025	0,067	0,056	0,044	0,009
F	N.S	N.S	5,090*	N.S	N.S	N.S

A Hipótese 7 tem como fim compreender se a posse de benefícios de estatuto pode ser um fator propenso à retenção do trabalhador numa organização, por não encontrar os mesmos benefícios fora da empresa.

Primeiramente, optou-se pela realização de regressões lineares (*ver Quadro 8.6*), para compreender se a posse de diferentes tipos de benefícios podem, ou não, contribuir para explicar a variável dependente “Intenções de Saída”. Destas, apenas se verificou significativamente influente a Posse de Benefícios Sociais, que afeta de forma negativa as Intenções de Saída ( $\beta = -0,184$ ;  $p < 0,05$ ) conforme M10. Desta forma, poderemos concluir que, o facto de possuir benefícios sociais pode promover a diminuição das intenções de saída de uma organização. Neste caso, não é possível retirar quaisquer conclusões face à posse de benefícios de *status*, tendo em consideração que estes se encontram agrupados na categoria “Benefícios Trabalho, *Status* e Senioridade” e que se apresentam como sendo não significativos (N.S) conforme M10.

Relativamente aos dados demográficos, conclui-se (conforme M9) que: i) o Sexo exerce uma influência significativa nas Intenções de Saída ( $\beta = -0,189$ ;  $p < 0,05$ ) em que os indivíduos do sexo Feminino são mais susceptíveis à mudança; ii) as Habilitações exercem uma influência significativa nas Intenções de Saída ( $\beta = 0,198$ ;  $p < 0,05$ ) em que os indivíduos que possuem mais habilitações são mais susceptíveis à mudança.

Optou-se, adicionalmente, por realizar uma análise às frequências de resposta das perguntas de cenário da variável “Fenómeno *job-lock*”, vinheta a vinheta. É importante referir que, em todos os casos, o trabalhador presentemente usufrui dos quatro benefícios de estatuto (viatura de serviço; combustível de uso pessoal; lugar de estacionamento reservado e telemóvel da empresa) e com base nessas condições atuais, é confrontado com diversas oportunidades no mercado.

No primeiro caso, o trabalhador encontra no mercado uma função mais aliciante e com perspectivas de desenvolvimento, em que a remuneração é igual e perde o acesso aos quatro benefícios de estatuto – neste caso, 64,5% dos inquiridos afirmam optar por manter o seu trabalho atual. No segundo caso, o trabalhador encontra no mercado uma função mais aliciante, em que a remuneração é igual e mantém apenas dois dos benefícios – neste caso 50,7% dos inquiridos afirmam optar por manter o seu trabalho atual. Verificamos por esta análise que, em ambos os casos, mais de metade dos inquiridos consideram ficar na empresa atual, pelos benefícios que auferem, mesmo que no exterior exista uma oportunidade com função mais aliciante. Verifica-se igualmente que, a influência dos benefícios na inibição das intenções de saída é superior quando oferecidos os quatro benefícios, pois face à perda do lugar de estacionamento reservado e do telemóvel da empresa, a propensão para a mudança aumentou.

Conta agora analisar o terceiro e quarto casos. Nestes, o trabalhador encontra no mercado uma função mais aliciante, em que a remuneração é superior em 5% e 20% respetivamente, perdendo em ambos o acesso aos quatro benefícios de estatuto - neste caso a percentagem de inquiridos que afirmam optar por manter o seu trabalho atual é de 60,5% e de 30,3%, respetivamente. Assim, é possível verificar que os benefícios exercem forte influência na inibição das intenções de saída dos colaboradores, no entanto, esta torna-se menos evidente quando a mudança de trabalho representa um acréscimo considerável da componente salarial (com referência de um aumento de 20%). Como é possível verificar, a percentagem de inquiridos que manteria o seu trabalho diminuiu para metade, com um acréscimo de 15% na componente salarial, o que significa que, a princípio, quanto mais elevada for a proposta financeira para uma outra função, menos peso terão os benefícios para a tomada de decisão.

Em suma, os benefícios de estatuto têm influência na retenção dos trabalhadores, verificando-se inclusivamente que nos três primeiros cenários a percentagem de inquiridos que demonstraram preferência por manter a posição atual para poderem continuar a usufruir dos benefícios, foi superior a 50%. Desta forma, é possível confirmar a hipótese em estudo.

Quadro 8.6: Coeficientes padronizados  $\beta$  dos modelos de regressões lineares realizadas para a variável dependente “Intenções de Saída”

Variáveis	M9	M10
Sexo	-0,189	-0,188
Idade	N.S	N.S
Estado Civil	N.S	N.S
Nº Dependentes	N.S	N.S
Habilitações	0,198	0,232
Posse de Benefícios Segurança Pessoal e Saúde		N.S
Posse de Benefícios Trabalho, <i>Status</i> e Senioridade		N.S
Posse de Benefícios <i>Family-Friendly</i>		N.S
Posse de Benefícios Sociais		-0,184
R <sup>2</sup>	0,079	0,141
R <sup>2</sup> Ajustado	0,046	0,085
$\Delta R^2$	0,079	0,062
F	2,425	2,497



## Conclusões e Limitações do Estudo

O foco para esta dissertação foi o tema dos benefícios, estando subdividido em dois grandes tópicos: as preferências dos indivíduos no que conta a benefícios e os efeitos decorrentes da atribuição de benefícios.

Relativamente ao primeiro tópico, importou compreender 1) qual a preferência dos indivíduos no que conta à forma de atribuição de benefícios e 2) quais são os benefícios mais escolhidos pelos indivíduos, procurando encontrar padrões de preferência tendo em consideração os dados demográficos, tais como sexo, idade ou nº de dependentes. Para tal, foram construídas as primeiras quatro hipóteses deste estudo.

Começamos por tentar provar o que consta em literatura, em que os indivíduos detém preferência por pacotes de benefícios livres, ou seja, onde o próprio pode decidir quais os benefícios que pretende escolher. Este esquema de escolha de benefícios livre ou parcialmente livre, começou a ganhar popularidade nos últimos 20 anos, em consonância com uma tendência para uma abordagem mais individualizada da recompensa (CIPD, 2018) e dados mais recentes apresentados no Reward Management Report 2018 (CIPD, 2018), indicam que cerca de dois em cada cinco empregadores possibilitam aos seus trabalhadores uma escolha limitada ou total na oferta de benefícios. A vantagem será a de alinhar completamente os benefícios às necessidades reais do trabalhador, possibilitando a sua escolha e aumentando a utilidade dos benefícios oferecidos.

Mas, ao contrário do que era expectável, os resultados apontaram claramente por uma preferência pelos pacotes de benefícios mais fixos, ou seja, com menor poder de decisão, em que o *pack* de benefícios é previamente definido pela empresa. No entanto, importa referir que neste estudo os indivíduos foram forçados a escolher entre pacote fixo com maior quantidade ou pacote livre com menor quantidade. Também, os pacotes fixos por nós criados neste estudo apresentaram sempre benefícios core, como sendo o plano de pensões ou o seguro de saúde. Ora, como foi possível verificar pela preferência dos indivíduos, o plano de pensões e o seguro de saúde são sempre benefícios que estão no topo da lista de preferências. Assim, esta hipótese não se verifica neste estudo. Concluímos que, quando oferecido um pacote fixo com benefícios core e com uma quantidade de benefícios aliciante, os indivíduos demonstram uma acentuada preferência por essa opção.

O segundo desafio passou por estudar as preferências dos indivíduos no que conta aos benefícios em si, ou, a categorias de benefícios. Os resultados permitiram comprovar o exposto

em literatura, no que conta à preferência generalizada por benefícios ser mais acentuada nas mulheres, em particular, devido ao bem-estar que estes possam promover, que é mais valorizado pelo sexo feminino.

Para o estudo de preferências, optou-se por uma categorização de benefícios que fosse ao encontro das temáticas a analisar. Assim, este estudo apresentou uma listagem de 24 benefícios, com as seguintes categorias: Segurança pessoal e saúde; Trabalho, *status* e senioridade; *Family-friendly* e Benefícios sociais.

Contrariamente ao que seria expectável, não foi possível comprovar que as mulheres com filhos menores demonstrem preferência por benefícios da categoria *Family-friendly*. Segundo os resultados do estudo, existe uma preferência mais acentuada pelo Seguro de Saúde e Plano de Pensões, que são benefícios da categoria de Segurança Pessoal e Saúde. No entanto, os benefícios *Family-friendly* apareceram como segunda categoria de preferência, não sendo possível excluir a sua relevância. No que conta à preferência por benefícios de Segurança Pessoal e Saúde, por indivíduos em estágios de carreira mais avançados, os resultados confirmaram o que seria expectável, uma vez mais com o Seguro de Saúde e Plano de Pensões a destacarem-se, ocupando a primeira e segunda posições e com valores consideravelmente elevados face aos restantes.

Por fim, analisou-se de que forma os benefícios podem estar associados a: reconhecimento social, motivação intrínseca e fenómeno de *job-lock*. Os benefícios, pela sua natureza, são concebidos para promover o bem-estar dos colaboradores, para prover às suas necessidades (reais ou percebidas) e para demonstrar que a organização se preocupa com os seus colaboradores (Armstrong & Murlis, 2007). Neste sentido, considerou-se a possibilidade de existir uma ligação entre a atribuição de benefícios e o aumento da percepção de reconhecimento por parte dos trabalhadores. Os resultados demonstraram que a posse especificamente de Benefícios Sociais influencia positivamente o Reconhecimento – a explicação que podemos encontrar para este facto é a de que estes benefícios estão mais associados à satisfação de necessidades secundárias, de lazer e de *networking* (eventos, aulas de desporto no local de trabalho, etc), que é algo cada vez mais valorizado pelas pessoas no âmbito do trabalho. No que conta às características demográficas, verificou-se que o grupo que se sente mais reconhecido são os jovens, pois tipicamente em literatura estes têm uma maior necessidade de reconhecimento. Por outro lado, também se verificou que os indivíduos com menos habilitações se sentem mais reconhecidos, quando usufruem de benefícios. No que conta à fonte de reconhecimento, os indivíduos demonstram sentir-se reconhecidos pela empresa e não pelos

colegas/pares, possivelmente porque o reconhecimento está associado a quem providencia/oferece os benefícios.

No que à motivação diz respeito, a literatura encontrada aponta de forma muito clara para a certeza de que os incentivos no geral produzem uma influência na motivação extrínseca. Embora o dinheiro seja provavelmente o incentivo mais utilizado (Pinder, 2011, como citado em Cerasoli et al., 2014) os incentivos incluem qualquer coisa que possa ser fornecida por um agente externo (Cerasoli et al., 2014), estando os benefícios incluídos. Estes incentivos extrínsecos são motivadores na medida em que o indivíduo acredita que alcançar o incentivo é fundamental para posteriormente poder obter outras coisas de valor, como comida, carros, habitação (Vroom, 1964, como citado em Cerasoli et al., 2014). As conclusões deste estudo mostram que os indivíduos mais novos apresentam maior motivação extrínseca, mas não permite encontrar influências significativas entre a posse de benefícios e a motivação extrínseca.

Já no que conta à motivação intrínseca, foi possível retirar algumas conclusões importantes. Primeiramente, os dados indicam que as pessoas demonstram realizar o seu trabalho mais devido aos fatores intrínsecos da tarefa do que a possíveis ganhos instrumentais. Por outro lado, a valorização dos benefícios associada ao bem-estar que estes promovem, contribui positivamente para a motivação intrínseca dos indivíduos, o que permitiu concluir a hipótese em estudo.

No que conta à posse de benefícios e sua relação com a diminuição das intenções de saída de uma organização, sabemos que, de acordo com a literatura, os trabalhadores podem manter a sua posição num determinado emprego se os benefícios que possuem e que desejam não puderem ser obtidos num outro trabalho / num local diferente, ainda que este último possa revelar-se mais satisfatório para o indivíduo (Artz, 2010). Ora, neste contexto, os dados deste estudo permitiram concluir que possuir benefícios sociais pode promover a diminuição das intenções de saída de uma organização, possivelmente porque os indivíduos, enquanto seres sociais, valorizam cada vez mais as ações promovidas pelas empresas que vão ao encontro do desenvolvimento da comunicação e networking. Relativamente aos dados demográficos, os grupos mais susceptíveis à mudança são os indivíduos do sexo feminino e os indivíduos com mais habilitações.

Mas o foco desta análise seria nos benefícios de *status*. De acordo com Rego, et al. (2015), alguns benefícios são iguais para todos os trabalhadores e outros tendem a ser superiores à medida que se sobe na hierarquia organizacional. O benefícios de *status* são efetivamente “formas visíveis e palpáveis do prestígio” (Camara, 2000) e, pela sua natureza, estão geralmente

associados a cargos mais elevados. Segundo Camara (2000), a atribuição destes benefícios pode criar situações de dependência do beneficiário e quanto mais extensos e significativos forem os símbolos de estatuto, mais complexa será a tarefa de encontrar alternativas no mercado de trabalho que possam ser equivalentes.

No que conta à posse atual de benefícios de *status*, este estudo não permite encontrar conclusões evidentes, pois estes encontram-se agrupados na categoria “Trabalho, *Status* e Senioridade” e apresentam-se como sendo N.S, quando cruzados com a variável “Intenções de Saída”. No entanto, através da utilização de vinhetas na última secção do questionário, foi possível forçar os inquiridos a escolher, num cenário hipotético, entre manter benefícios de *status* ou optar por mudar de emprego/organização. Os resultados permitiram tirar conclusões bastante interessantes: Em três dos quatro cenários, mais de metade dos inquiridos demonstram preferência por manter a posição atual para poderem continuar a usufruir dos benefícios, pelo que a hipótese se verifica, ou seja, a posse de benefícios de estatuto pode ser um fator propenso à retenção do trabalhador numa organização. A situação inverte-se apenas face ao aumento salarial de 20%, pelo que quanto mais elevada for a proposta financeira para outra função, menos peso terão os benefícios para a tomada de decisão.

Fazendo um balanço coletivo de todas as sete hipóteses deste estudo, apenas duas delas não se verificaram, sendo estas: 1) A hipótese 1 “Os indivíduos apresentam maior interesse por planos de benefícios flexíveis ao invés de pacotes de benefícios fixos.”, pois os dados apontaram para uma preferência pelo pacote fixo com maior quantidade e constituído por benefícios core; 2) A hipótese 3 “As mulheres solteiras com filhos menores demonstram maior preferência por benefícios do tipo *family-friendly* do que por outros tipos de benefícios” pois a preferência focou-se em dois benefícios da categoria de benefícios de Segurança Pessoal e Saúde.

Dos pontos que consideramos mais positivos neste estudo, destacamos a listagem de benefícios, criada através da junção de benefícios já abordados por outros autores, bem como, benefícios que mais recentemente começaram a ganhar relevância no mercado de trabalho. Assim, consideramos esta listagem bastante abrangente, composta por 24 benefícios de diversas categorias e, também, muito adequada ao que acreditamos poder ser a realidade atual portuguesa.

Outro ponto bastante positivo é o questionário criado, que serviu como base às conclusões deste estudo. Aqui, salienta-se que o questionário poderá ter sido ambicioso, pois é bastante complexo e extenso, o que poderia causar alguma resistência por parte dos participantes. Ainda assim, esse desafio foi superado, tendo alcançado um número significativo de respostas – 152.

Para além disso, as respostas registadas permitiram obter uma boa perceção da população, pois resultou numa amostra bastante diversificada, no que conta às características demográficas.

Focando nas principais limitações, destaca-se que o estudo das preferências dos indivíduos incidiu especificamente em dois grupos: mulheres com filhos menores e indivíduos com  $\geq 40$  anos/ em estágios de carreira mais avançados. Aqui, várias análises a outros grupos populacionais poderiam ser feitas, servindo de sugestão para estudos futuros: por exemplo, análise de preferências segundo função exercida; preferências dos jovens (os considerados "millennials"); preferências de acordo com setor de atividade, entre outros. Isto permitiria aumentar o conhecimento e verificar a possibilidade de atribuir um padrão de preferências em função de diferentes características da população amostral.

No mesmo sentido, seria interessante analisar outros efeitos decorrentes da atribuição dos benefícios, que não os contemplados neste estudo. O efeito que os benefícios exercem nos colaboradores é ainda um tema pouco abordado em literatura, havendo ainda um enorme espaço para futuras análises neste campo.

Ainda no que conta a limitações, este estudo foca-se unicamente nos benefícios, não contemplando qualquer comparação face a valores monetários. Uma abordagem relevante seria analisar a preferência por valor monetário, em detrimento de benefícios, forçando os indivíduos a optar por pacote de benefícios ou por valor monetário equivalente.

No que conta ao processo de atribuição de benefícios, nomeadamente, à possibilidade de oferecer liberdade de escolha de benefícios, este estudo apontou claramente para uma preferência por pacotes de benefícios fixos, em detrimento de pacotes livres, ao contrário do que aponta o estado de arte. No entanto, este estudo acrescentou sempre valor ao pacote fixo, pois era constituído por mais benefícios em quantidade e, por benefícios core. Assim, estudos futuros poderão optar por construir opções mais igualitárias, com vista a verificar se existiriam alterações significativas na decisão dos indivíduos, face às aqui registadas.

Por fim, denotamos uma especial saliência para os Benefícios Sociais, no que conta a duas das análises efetuadas. Os dados permitiram concluir que: a posse especificamente de Benefícios Sociais influencia positivamente o Reconhecimento; possuir benefícios sociais pode promover a diminuição das intenções de saída de uma organização. Apesar de os benefícios sociais não se terem destacado, quando analisados ao nível das preferências dos indivíduos, parecem destacar-se como significativos, na análise dos efeitos no reconhecimento e no fenómeno de *job-lock*, enquanto os restantes grupos se apresentam como N.S. Por se terem destacado na análise dos resultados e, porque são benefícios que começaram recentemente a

ganhar posição no contexto empresarial, sugerimos futuras investigações focadas por completo na temática dos benefícios sociais.

Este estudo visou esclarecer quais são as preferências dos indivíduos no que conta a benefícios. As conclusões apresentadas poderão servir de apoio às decisões de *managers*, gerentes de empresa ou profissionais de RH que trabalhem no âmbito do desenvolvimento de políticas de recompensa nas organizações. Para além disso, contribui como mais um reforço para a crescente importância dos benefícios, tendo comprovado o seu claro efeito na motivação intrínseca, no reconhecimento dos trabalhadores e na inibição das intenções de saída.

Para terminar, apresenta-se um quadro resumo das principais conclusões deste estudo, agrupadas por hipótese, bem como, a designação dos métodos utilizados para cada uma das análises efetuadas (*ver Quadro 9.1*).



Quadro 9.1: Resumo das principais conclusões do estudo

Objetivo da análise	Hipótese	Descrição da hipótese	Métodos/Testes utilizados para análise	Resultado da análise		Principais conclusões
				Verifica-se	Não se verifica	
Preferências dos indivíduos no que conta a benefícios	1	Os indivíduos apresentam maior interesse por planos de benefícios flexíveis ao invés de pacotes de benefícios fixos.	- Análise das frequências de resposta às perguntas da variável “Preferência por pacotes/agregações de benefícios”.		X	- Regra geral, os indivíduos não demonstram preferência por pacotes flexíveis, tendo a possibilidade de optar por pacotes de benefícios mais rígidos, que incluam mais um benefício em quantidade e que sejam constituídos por benefícios core, como o Seguro de Saúde e o Plano de Pensões.
	2	As mulheres demonstram maior interesse por benefícios na sua generalidade do que os homens.	- Teste T para a igualdade de duas médias com fatores da AF da variável “Opinião face a benefícios” e “Sexo”.	X		- Os benefícios, associados ao bem-estar que promovem, são mais valorizados pelas mulheres do que pelos homens. - Não é possível retirar conclusões no que conta à opinião dos benefícios associados ao valor extrínseco agregado.
	3	As mulheres solteiras com filhos menores demonstram maior preferência por benefícios do tipo <i>family-friendly</i> do que por outros tipos de benefícios.	- Base de dados auxiliar para a variável “Preferência por tipo de benefícios” com somatório de pontos por benefício.		X	- As inquiridas demonstram primeiramente uma preferência mais acentuada por benefícios da categoria Segurança Pessoal e Saúde. - Ainda assim, o número elevado de pontos para o Horário Flexível e Cuidado de Crianças não permite descartar o interesse por parte das inquiridas por benefícios de apoio à família. - Em suma, a categoria de benefícios <i>family-friendly</i> encontra-se no segundo lugar, no que conta a preferência pelas inquiridas.
	4	Os trabalhadores em fases de carreira mais avançada (40-49 e $\geq$ 50) têm preferência por benefícios de Segurança Pessoal e Saúde.	- Base de dados auxiliar para a variável “Preferência por tipo de benefícios” com somatório de pontos por benefício.	X		- Confirma-se a preferência dos inquiridos por benefícios da categoria Segurança Pessoal e Saúde, com todos eles a surgir até à sexta posição da Quadro. - O Seguro de Saúde e Plano de Pensões ocupam o pódio com valores elevados.

Efeitos decorrentes da atribuição de benefícios	5	A percepção de reconhecimento social dos trabalhadores aumenta quando lhes são atribuídos benefícios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teste T para uma média com fatores da AF da variável “Reconhecimento (II)”</li> <li>- Modelos de regressões lineares realizados para a variável dependente “Reconhecimento (I)”</li> <li>- Média das frequências de resposta à variável “Fonte de Reconhecimento”</li> </ul>	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Posse de Benefícios de Segurança Pessoal e Saúde afeta negativamente o Reconhecimento e a Posse de Benefícios Sociais influencia positivamente o Reconhecimento.</li> <li>- Relativamente aos dados demográficos, conclui-se que se sentem mais reconhecidos: os indivíduos mais novos e com menos habilitações.</li> <li>- No que conta à fonte de reconhecimento, destaque para o reconhecimento de empresa. Os respondentes não se sentem reconhecidos por pares/colegas ao usufruírem de benefícios.</li> </ul>
	6	A valorização de benefícios encontra-se associada ao aumento da motivação intrínseca dos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teste T para uma média com fatores da AF da variável “Motivação - intrínseca e extrínseca”</li> <li>- Modelos de regressões lineares realizados para as variáveis dependentes “Motivação Intrínseca” e “Motivação Extrínseca”</li> </ul>	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas demonstram realizar o seu trabalho mais devido aos fatores intrínsecos da tarefa do que a possíveis ganhos instrumentais.</li> <li>- A valorização dos benefícios associada ao bem-estar que estes promovem, contribui positivamente para a motivação intrínseca.</li> <li>- Relativamente aos dados demográficos, conclui-se que: os indivíduos mais novos apresentam maior motivação extrínseca.</li> </ul>
	7	A posse de benefícios de <i>status</i> encontra-se positivamente relacionada com o efeito de <i>job-lock</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos de regressões lineares realizados para a variável dependente “Intenções de Saída”</li> <li>- Análise das frequências de resposta às perguntas de cenário da variável “Fenómeno <i>job-lock</i>”, vinheta a vinheta</li> </ul>	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possuir benefícios sociais promove diminuição das intenções de saída de uma organização.</li> <li>- Não é possível retirar conclusões face à posse de benefícios de <i>status</i>, pois estes encontram-se agrupados na categoria “Trabalho, <i>Status</i> e Senioridade” e apresentam-se como sendo N.S.</li> <li>- Relativamente aos dados demográficos, conclui-se que: os grupos mais susceptíveis à mudança são os indivíduos do sexo feminino e os indivíduos com mais habilitações.</li> <li>- Em três cenários, mais de metade dos inquiridos demonstram preferência por manter a posição atual para continuar a usufruir dos benefícios. A exceção foi face ao aumento salarial de 20%.</li> </ul>



## Referências Bibliográficas

### Artigos Científicos:

- Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 31(6), 626-644.
- Averett, S., & Hotchkiss, J. (1995). The probability of receiving benefits at different hours of work. *AEA Papers and Proceedings*, 85(2), 276-280.
- Barber, A. E., Dunham, R. B., & Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 45, 55-75.
- Baughman, R., DiNardi, D., & Holtz-Eakin, D. (2003). Productivity and wage effects of "family-friendly" fringe benefits. *International Journal of Manpower*, 24(3), 247-259.
- Brun, J., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Chang, W. A., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293-1330.
- Dale-Olsen, H. (2004). Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour Economics*, 13(2006), 87-105.
- Duarte, H., & Lopes, D. (2018). Career stages and occupations impacts on workers motivations. *International Journal of Manpower*, 39(5), 746-763.
- Eriksson, T., & Kristensen, N. (2014). Wages or fringes? Some evidence on trade-offs and sorting. *Journal of Labor Economics*, 32(4), 899-928.
- Ferrer, A., & Gagné, L. (2013). Family-friendly benefits?. *Journal of Management and Organization*, 19(6), 721-741.
- Fisher, J. G. (2017). Who benefits from benefits?. *Strategic HR Review*, 16(3), 117-124.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Greene, M. R. (1963). Fringe benefits or salary?. *Journal of Marketing*, 27(4), 63-68.
- Ihionkhan, P. A., & Aigbomian, E. E. (2014). The link between human resource management practices and organisational commitment. *Indian Journal of Management Science*, IV(1), 10-18.
- Islam, G. (2012). Recognition, reification, and practices of forgetting: Ethical implications of human resource management. *Springer Science*, 111, 37-48.
- Islam, G. (2013). Recognizing employees: reification, dignity and promoting care in management. *Cross Cultural Management*, 20(2), 235-250.
- Kasper, H., Kodydek, G., Schilcher, S., & Hochreiter, R. (2013). Keeping the best - Human resources in subsidiaries of sino-european multinational companies located in P.R. China - Which monetary and/or non-monetary employee benefits lead to more job satisfaction of the organization members?. *International Conference on Education, Management and Social Science*, 112-115.

- 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.
- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in canadian and australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145-1172.
- Lourenço, S. M. (2016). Monetary incentives, feedback, and recognition— Complements or substitutes? Evidence from a field experiment in a retail services company. *The Accounting Review*, 91(1), 279-297.
- Lowen, A., & Sicilian, P. (2008). “Family-friendly” fringe benefits and the gender wage gap. *J Labor Res*, 2009(30), 101-119.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8): 986-990.
- Pegg, T. 2009. Creating engagement through employee benefits. *Strategic HR Review*, 8(2), 5-12.
- Saraswat, Y., & Arora, K. (2016). Non monetary rewards in manufacturing industry. *International Journal of Research in IT & Management*, 6(5), 157-172.
- Šikýř, M. (2013). Best practices in human resource management: The source of excellent performance and sustained competitiveness. *Central European Business Review*, 2(1), 43-48.
- Silverman, M. (2004). Non-financial recognition, The most effective of rewards?. *Institute for Employment Studies*.
- Zou, L. (1997). Incentive roles of fringe benefits in compensation contracts. *Journal of Economics*, 65(2), 181-199.

### **Monografias:**

- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *A gestão da remuneração*. Edições Piaget.
- Armstrong, M., & Cummins, A. (2011). *The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits*. Kogan Page Limited.
- Camara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Publicações Dom Quixote, Lda.
- Fisher, J. G. (2015). *Strategic reward and recognition: Improving employee performance through non-monetary incentives*. Kogan Page.
- Nelson, B. (2012). *1501 ways to reward employees*. Workman Publishing.
- Newman, J. M., Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Perkins, S. J., White, G., & Jones, S. (2016). *Reward management* (3rd ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3rd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Silva, V. P., & Reis, F. L. (2018). *Capital humano – Temas para uma boa gestão das organizações* (2nd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Wright, A. (2004). *Reward management in context*. Chartered Institute of Personnel and Development.

**Outras:**

Cannon, M. (2015). *Employee recognition: Understanding the construct, its measurement and its relationship to employee outcomes* [Thesis, Saint Mary's University]. [http://m.library2.smu.ca/bitstream/handle/01/26418/Cannon\\_Michael\\_PHD\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.library2.smu.ca/bitstream/handle/01/26418/Cannon_Michael_PHD_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CIPD. (2018, novembro). *Reward management: Focus on employee benefits*. [https://www.cipd.co.uk/Images/reward-management-report-2018\\_tcm18-51630.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/reward-management-report-2018_tcm18-51630.pdf)



# **Anexos**



## **Anexo A**

### **Propostas de categorização de benefícios**

Quadro 4.1: Propostas de categorização de benefícios, segundo diversos autores

Autor	Tipologia	Exemplos de Benefícios incluídos na tipologia
Wright (2004)	Segurança pessoal e saúde	Pensões Subsídio por doença além do mínimo obrigatório Cobertura de vida Seguro de saúde Invalidez de longo prazo
	Trabalho, <i>status</i> e senioridade	Viatura de serviço Subsídios de transporte Férias além do mínimo legal Períodos sabáticos
	<i>Family-friendly</i>	Cuidado de crianças ou idosos Licença parental além do mínimo obrigatório
	Benefícios sociais	Refeições subsidiadas e cantina Instalações desportivas e sociais Descontos em produtos e serviços
Armstrong e Murlis (2007)	Esquemas de pensões	Pensões
	Segurança pessoal	Seguro de acidentes pessoal Seguro de saúde Seguro de viagem profissional Rastreios médicos Aconselhamento de carreira
	Assistência financeira	Empréstimos da empresa Empréstimos para assinaturas de bilhetes de transportes Descontos
	Necessidades pessoais	Licenças (doença / maternidade / paternidade) Assistência à família Pausas na carreira Cuidados da criança (exemplo: creche no trabalho) Aconselhamento na pré-reforma Prática desportiva e facilidades sociais
	Carros da empresa e combustível	Viatura de serviço Combustível de uso pessoal

		Subsídios para carros Subsídios por quilometragem
	Outras regalias	Refeições subsidiadas em cantinas Cupões de refeição Financiamento de formação não relacionada com a função
	Regalias intangíveis	Estatuto / Poder / Reconhecimento Progressão na carreira Oportunidades de formação Boas condições de trabalho (escritório e ambiente laboral) Flexibilidade
Armstrong e Cummins (2011)	Regime de Pensões	Contribuições definidas Contribuições voluntárias adicionais
	Segurança pessoal	Seguro de vida Seguro de saúde permanente Seguro de saúde/dentário privado
	Necessidades pessoais (bem-estar)	Cuidado de crianças Férias além do mínimo legal Refeições subsidiadas Instalações sociais e desportivas Subscrição no ginásio
	Assistência financeira	Empréstimos para empresas Custos de relocação
	Regalias	Viatura de serviço Combustível de uso pessoal Lugar de estacionamento Telemóvel da empresa



## **Anexo B**

### **Questionário**

#### **Utilização e preferência de benefícios**

## Questionário sobre utilização e preferência de benefícios

A importância dos incentivos pecuniários para as organizações e em particular para os seus colaboradores é inegável. No entanto, outras formas de recompensa começaram a ganhar força, pelo que verificamos, entre outros, a inclusão de benefícios não monetários como partes importantes dos pacotes de remuneração dos colaboradores.

Este questionário, realizado no âmbito de uma investigação académica para o Mestrado em Gestão, tem como principal objetivo avaliar as preferências dos indivíduos no que conta a benefícios, bem como a análise de possíveis efeitos decorrentes da sua atribuição.

O questionário que se segue é anónimo. Todas as respostas serão unicamente utilizadas para o propósito deste estudo e serão tratadas com estrita confidencialidade.

A sua participação e honestidade são fundamentais.

Muito obrigada pela sua colaboração!

**A.** Nesta secção irá encontrar exemplos de diferentes combinações de pacotes de benefícios, que se diferenciam pela sua maior ou menor flexibilidade.

**Indique com uma cruz (“x”) qual seria a sua preferência, sendo que: 1 corresponde a preferência total pela hipótese A e 5 corresponde a preferência total pela hipótese B.**

### Exemplo questão 1:

Na Hipótese A, a empresa oferece um pacote fixo e inalterável de benefícios, composto por: Plano de Pensões; Seguro de Saúde; Descontos produtos/serviços; Férias além do mínimo legal.

Na Hipótese B, a empresa oferece um benefício fixo e inalterável (Plano de Pensões) + possibilidade de escolher dois dos benefícios que a seguir se enunciam: Descontos produtos/serviços; Férias além do mínimo legal; Apoio a crianças ou idosos; Protocolos c/ entidades de atividades lúdicas (ex: yoga); Seguro de Saúde.

1.	<b>Hipótese A</b>
<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">Plano de Pensões Seguro de Saúde Descontos produtos/serviços Férias além do mínimo legal</div>	

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

<b>Hipótese B</b>
<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">Plano de Pensões</div> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">Escolha livre de dois benefícios:</p> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">Descontos produtos/serviços Férias além do mínimo legal Apoio a crianças ou idosos Protocolos c/entidades de atividades lúdicas (ex: yoga) Seguro de Saúde</div>

2.	<b>Hipótese A</b>
<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">Plano de Pensões Seguro de Saúde</div> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">Escolha livre de dois benefícios:</p> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">Descontos produtos/serviços Férias além do mínimo legal Apoio a crianças ou idosos Protocolos c/entidades de atividades lúdicas (ex: yoga) Desporto no trabalho</div>	

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

<b>Hipótese B</b>
<p style="text-align: center;">Escolha livre de benefícios, num limite máximo de três:</p> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">Plano de Pensões Seguro de Saúde Férias além do mínimo legal Apoio a crianças ou idosos Desporto no trabalho Lugar de estacionamento Protocolos c/entidades de atividades lúdicas (ex: yoga) Descontos produtos/serviços</div>

**3. Hipótese A**

Escolher um dos quatro pacotes de benefícios disponíveis:

Plano de Pensões Descontos produtos/serviços Lugar de estacionamento	Seguro de Saúde Férias além do mínimo legal Lugar de estacionamento
Plano de Pensões Descontos produtos/serviços Apoio a crianças ou idosos	Seguro de Saúde Férias além do mínimo legal Apoio a crianças ou idosos

1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Hipótese B**

Plano de Pensões  
Seguro de Saúde  
Descontos produtos/serviços  
Férias além do mínimo legal

**4. Hipótese A**

Escolha livre de benefícios, num limite máximo de três:

Plano de Pensões  
Seguro de Saúde  
Férias além do mínimo legal  
Apoio a crianças ou idosos  
Desporto no trabalho  
Lugar de estacionamento  
Protocolos c/entidades de atividades lúdicas (ex: yoga)  
Descontos produtos/serviços

1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Hipótese B**

Escolher um dos quatro pacotes de benefícios disponíveis:

Plano de Pensões Descontos produtos/serviços Lugar de estacionamento Férias além do mínimo legal	Seguro de Saúde Descontos produtos/serviços Lugar de estacionamento Férias além do mínimo legal
Plano de Pensões Férias além do mínimo legal Apoio a crianças ou idosos Desporto no trabalho	Seguro de Saúde Férias além do mínimo legal Apoio a crianças ou idosos Descontos produtos/serviços

**5. Hipótese A**

Plano de Pensões  
Seguro de Saúde  
Descontos produtos/serviços  
Férias além do mínimo legal

1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Hipótese B**

Escolha livre de benefícios, num limite máximo de três:

Plano de Pensões  
Seguro de Saúde  
Férias além do mínimo legal  
Apoio a crianças ou idosos  
Desporto no trabalho  
Lugar de estacionamento  
Protocolos c/entidades de atividades lúdicas (ex: yoga)  
Descontos produtos/serviços

**6. Hipótese A**

Plano de Pensões

+

Escolha livre de dois benefícios:

Descontos produtos/serviços  
Férias além do mínimo legal  
Apoio a crianças ou idosos  
Protocolos c/entidades de atividades lúdicas (ex: yoga)  
Seguro de Saúde

1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Hipótese B**

Escolher um dos quatro pacotes de benefícios disponíveis:

Plano de Pensões Descontos produtos/serviços Lugar de estacionamento Férias além do mínimo legal	Seguro de Saúde Descontos produtos/serviços Lugar de estacionamento Férias além do mínimo legal
Plano de Pensões Férias além do mínimo legal Apoio a crianças ou idosos Desporto no trabalho	Seguro de Saúde Férias além do mínimo legal Apoio a crianças ou idosos Descontos produtos/serviços

**B.** Nesta secção encontrará uma listagem de vários benefícios. Indique, por favor, se possui atualmente cada um destes benefícios.

**Coloque uma cruz (“x”) na opção que mais se adequa.**

Benefícios	Possui atualmente este benefício?	
	Sim	Não
7. Plano de Pensões		
8. Seguro de Saúde		
9. Cobertura de Vida		
10. Médico no trabalho		
11. Massagista no trabalho		
12. Aconselhamento de carreira / pré-reforma		
13. Viatura de serviço		
14. Combustível de uso pessoal		
15. Subsídios de transporte		
16. Férias além do mínimo legal		
17. Lugar de estacionamento reservado		
18. Telemóvel da empresa		
19. Cuidado de crianças ( <i>creche no trabalho, apoio para creches</i> )		
20. Cuidado de idosos		
21. Licença parental além do mínimo obrigatório		
22. Horário flexível		
23. Refeições subsidiadas / Cupões de refeição		
24. Cantina		
25. Instalações desportivas e sociais		
26. Aulas de desporto no local de trabalho		
27. Cursos no local de trabalho ( <i>mindfulness; yoga</i> )		
28. Descontos/Protocolos em produtos e serviços		
29. Oferta de produtos no local de trabalho (café; chá; fruta)		
30. Dias temáticos e Eventos da empresa ( <i>Dia do pai/mãe; Dia da família; Dia do animal de estimação; Festa de Natal; outros eventos de networking entre colegas</i> )		

C. Nesta secção encontrará uma listagem de vários benefícios. Por favor, escolha **apenas** os cinco que considera mais importantes para si.

**Priorize de acordo com a sua preferência, sendo que: 1 ponto – Quinto benefício mais importante; 2 pontos – Quarto benefício mais importante; 3 pontos – Terceiro benefício mais importante; 4 pontos – Segundo benefício mais importante; 5 pontos – Primeiro benefício mais importante.**

Benefícios	Escolha os seus cinco preferidos, de 1 a 5 pontos
31. Plano de Pensões	
32. Seguro de Saúde	
33. Cobertura de Vida	
34. Médico no trabalho	
35. Massagista no trabalho	
36. Aconselhamento de carreira / pré-reforma	
37. Viatura de serviço	
38. Combustível de uso pessoal	
39. Subsídios de transporte	
40. Férias além do mínimo legal	
41. Lugar de estacionamento reservado	
42. Telemóvel da empresa	
43. Cuidado de crianças ( <i>creche no trabalho, apoio para creches</i> )	
44. Cuidado de idosos	
45. Licença parental além do mínimo obrigatório	
46. Horário flexível	
47. Refeições subsidiadas / Cupões de refeição	
48. Cantina	
49. Instalações desportivas e sociais	
50. Aulas de desporto no local de trabalho	
51. Cursos no local de trabalho ( <i>mindfulness; yoga</i> )	
52. Descontos/Protocolos em produtos e serviços	
53. Oferta de produtos no local de trabalho (café; chá; fruta)	
54. Dias temáticos e Eventos da empresa ( <i>Dia do pai/mãe; Dia da família; Dia do animal de estimação; Festa de Natal; outros eventos de networking entre colegas</i> )	

**D.** Procuramos agora saber a sua opinião sobre a forma como são vistos os benefícios em geral. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações abaixo listadas.

**Coloque uma cruz (“x”) na opção que mais se adequa.**

	Escala				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
55. Os benefícios permitem obter vantagens sem pagar impostos.					
56. Os benefícios permitem-me usufruir de produtos/serviços que contribuem para a minha qualidade de vida.					
57. Os benefícios permitem-me usufruir de produtos/serviços que não poderia obter com as mesmas vantagens fora da empresa.					
58. É preferível receber benefícios porque estes permitem-me obter vantagens que o dinheiro não contempla.					
59. Prefiro receber benefícios do que valor monetário equivalente.					
60. Considero que os benefícios são uma componente importante do pacote de remunerações.					

**E.** Nesta secção são apresentadas possíveis razões pelas quais poderá estar a realizar neste momento o seu trabalho. Indique, para cada um dos itens, até que ponto concorda que estas razões representam a sua opinião.

**Coloque uma cruz (“x”) na opção que mais se adequa.**

Eu faço o meu trabalho pelas seguintes razões:	Escala				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
61. Porque eu gosto muito do meu trabalho.					
62. Porque o meu trabalho representa a minha vida e eu não quero falhar.					
63. Porque eu divirto-me ao realizar o meu trabalho.					
64. Porque a minha reputação depende do meu trabalho.					
65. Pelos momentos de prazer que este trabalho me proporciona.					
66. Porque este trabalho permite-me obter um determinado nível de vida.					
67. Eu escolhi este trabalho porque me permite alcançar objetivos de vida.					
68. Porque este trabalho preenche os meus objetivos/planos de carreira.					
69. Porque este trabalho está de acordo com os meus valores pessoais.					
70. Porque eu tenho de ser o(a) melhor no meu trabalho, eu tenho de ser um(a) “vencedor(a)”.					
71. Porque este trabalho permite ganhar muito dinheiro.					
72. Eu faço este trabalho para receber o salário ao final do mês.					

**F.** Nesta secção são apresentados alguns aspetos associados a diferentes formas de reconhecimento no local de trabalho. Indique até que ponto concorda que a oferta de benefícios, no geral, pode contribuir para cada um dos seguintes sentimentos associados ao reconhecimento.

**Coloque uma cruz (“x”) na opção que mais se adegue.**

A oferta de benefícios faz com que eu sinta que:	Escala				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
73. As minhas necessidades e características pessoais são levadas em consideração pelo meu empregador.					
74. Sou reconhecido(a) como pessoa individual pelo meu empregador.					
75. O meu bem-estar é importante para o meu empregador.					
76. Eu sou importante para o meu empregador.					
77. O meu empregador reconhece a qualidade do trabalho que desenvolvo.					
78. O meu empregador valoriza as minhas capacidades e conhecimentos.					
79. O meu trabalho e dedicação são recompensados.					

**G.** De seguida serão apresentados alguns exemplos de benefícios. Pedimos-lhe que pense nestes benefícios, mesmo que atualmente não usufrua dos mesmos. Indique até que ponto concorda que a oferta/uso destes benefícios pode contribuir para que se sinta reconhecido no local de trabalho.

**Coloque uma cruz (“x”) na opção que mais se adegue.**

Considero que a minha perceção de reconhecimento social na empresa aumenta:	Escala				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
80. Ao usufruir do benefício “Plano de Pensões”.					
81. Ao usufruir do benefício “Seguro de Saúde”.					
82. Ao usufruir do benefício “Viatura de serviço”.					
83. Ao usufruir do benefício “Lugar de estacionamento reservado”.					
84. Ao usufruir do benefício “Cuidado de crianças (creche no trabalho, apoio para creches)”.					
85. Ao usufruir do benefício “Horário flexível”.					
86. Ao usufruir do benefício “Instalações desportivas e sociais”.					
87. Ao usufruir do benefício “Descontos/ Protocolos em produtos e serviços”.					

**H.** Indique por quem se sente reconhecido no trabalho ao usufruir de benefícios.

**Coloque uma cruz (“x”) na opção que mais se adegue.**

No geral, quando usufruo de benefícios, sinto-me reconhecido:	Escala				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
88. Pela minha empresa.					
89. Pelo(a) meu/minha supervisor(a)/chefia.					
90. Pelos pares/colegas de trabalho.					

I. As questões seguintes têm como objetivo analisar as suas intenções de saída do seu emprego atual.

**Coloque uma cruz (“x”) na opção que mais se adequa.**

	Escala				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
91. Eu penso, frequentemente, em deixar a minha empresa.					
92. É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano.					
93. Se eu pudesse escolher outra vez, escolheria trabalhar noutra empresa.					

J. Esta secção destina-se à recolha de alguns dados pessoais e profissionais.

**Coloque uma cruz (“x”) na opção que o representa.**

94. Sexo

Feminino  Masculino

95. Idade: \_\_\_\_

96. Estado Civil

Solteiro  Divorciado / Separado de Facto  
 Casado / Unido de Facto  Viúvo

97. Nº de Dependentes (Filhos menores): \_\_\_\_\_

98. Habilitações

Inferior ou igual ao 6.º Ano  
 9.º Ano  
 11.º Ano  
 12.º Ano / Ensino Profissional  
 Licenciatura  
 Mestrado

Outros \_\_\_\_\_

99. Há quanto tempo trabalha? (Nº anos no mercado de trabalho)

Há menos de 2 anos  
 Entre 2 a 5 anos  
 Entre 6 a 10 anos  
 Entre 11 a 20 anos  
 Há mais de 20 anos

100. Há quanto tempo trabalha na sua atual empresa? (Nº de anos de serviço na atual empresa)

Há menos de 2 anos  
 Entre 2 a 5 anos  
 Entre 6 a 10 anos  
 Entre 11 a 20 anos  
 Há mais de 20 anos

101. Das categorias indicadas, qual representa melhor a sua posição atual?

Administrativo(a) / Operacional / Auxiliar  Supervisor(a) / Chefe de equipa  
 Especialista  Diretor(a)

**K.** Para terminar serão apresentados vários cenários hipotéticos. Imagine que estas situações ocorreriam consigo e que teria de tomar decisões com base nas suas preferências.

**Das duas opções apresentadas para cada cenário, coloque uma cruz (“x”) na que considera que melhor representaria a sua posição.**

102. Atualmente, na empresa e na função em que se encontra, tem o privilégio de possuir os seguintes quatro benefícios: Viatura de serviço, Combustível de uso pessoal; Lugar de estacionamento reservado; Telemóvel da empresa. No mercado, encontra uma oportunidade com as seguintes condições:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• A função a desempenhar é mais aliciante, com perspetivas de desenvolvimento de carreira;</li><li>• A remuneração é igual à que auferes presentemente;</li><li>• A oferta não contempla nenhum dos quatro benefícios referidos, pelo que teria de abdicar de todos eles.</li></ul>	
a) Manteria o meu trabalho atual, para poder continuar a usufruir dos mesmos benefícios.	
b) Mudaria de empresa/função, abdicando assim dos benefícios que até agora pude usufruir.	

103. Atualmente, na empresa e na função em que se encontra, tem o privilégio de possuir os seguintes quatro benefícios: Viatura de serviço, Combustível de uso pessoal; Lugar de estacionamento reservado; Telemóvel da empresa. No mercado, encontra uma oportunidade com as seguintes condições:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• A função a desempenhar é mais aliciante;</li><li>• A remuneração é igual à que auferes presentemente;</li><li>• A oferta contempla apenas dois dos benefícios referidos (Viatura de serviço e Combustível para uso pessoal), pelo que teria de abdicar dos restantes.</li></ul>	
a) Manteria o meu trabalho atual, para poder continuar a usufruir dos mesmos benefícios.	
b) Mudaria de empresa/função, abdicando assim dos benefícios que até agora pude usufruir.	

104. Atualmente, na empresa e na função em que se encontra, tem o privilégio de possuir os seguintes quatro benefícios: Viatura de serviço, Combustível de uso pessoal; Lugar de estacionamento reservado; Telemóvel da empresa. No mercado, encontra uma oportunidade com as seguintes condições:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• A função a desempenhar é mais aliciante;</li><li>• A remuneração é superior em 5%;</li><li>• A oferta não contempla nenhum dos quatro benefícios referidos, pelo que teria de abdicar de todos eles.</li></ul>	
a) Manteria o meu trabalho atual, para poder continuar a usufruir dos mesmos benefícios.	
b) Mudaria de empresa/função, abdicando assim dos benefícios que até agora pude usufruir.	

105. Atualmente, na empresa e na função em que se encontra, tem o privilégio de possuir os seguintes quatro benefícios: Viatura de serviço, Combustível de uso pessoal; Lugar de estacionamento reservado; Telemóvel da empresa. No mercado, encontra uma oportunidade com as seguintes condições:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• A função a desempenhar é mais aliciante;</li><li>• A remuneração é superior em 20%;</li><li>• A oferta não contempla nenhum dos quatro benefícios referidos, pelo que teria de abdicar de todos eles.</li></ul>	
a) Manteria o meu trabalho atual, para poder continuar a usufruir dos mesmos benefícios.	
b) Mudaria de empresa/função, abdicando assim dos benefícios que até agora pude usufruir.	

**Muito obrigada pela sua colaboração!**



## **Anexo C**

### **Output**

### **Dados demográficos**

Quadro 6.1: Sexo dos inquiridos

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Feminino	93	61,2	61,2
Masculino	59	38,8	100,0
Total	152	100,0	

Quadro 6.2: Idade dos inquiridos

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
<30	78	52,7	52,7
>=30 <40	22	14,9	67,6
>=40 <50	18	12,2	79,7
>=50	30	20,3	100,0
Total	148	100,0	

Quadro 6.3: Estado Civil dos inquiridos

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Não Casados	97	63,8	63,8
Casados/Unidos de Facto	55	36,2	100,0
Total	152	100,0	

Quadro 6.4: N° Dependentes dos inquiridos

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Zero Dependentes	117	77,0	77,0
Um/Dois/Três Dependentes	35	23,0	100,0
Total	152	100,0	

Quadro 6.5: Habilitações dos inquiridos

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
11º/12º Ano	31	20,4	20,4
Licenciatura	69	45,4	65,8
Mestrado / Outros	52	34,2	100,0
Total	152	100,0	

Quadro 6.6: Função dos inquiridos

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Administrativo(a) / Operacional / Auxiliar	55	36,2	36,2
Especialista	74	48,7	84,9
Supervisor(a) / Chefe de Equipa	13	8,6	93,4
Diretor(a)	10	6,6	100,0
Total	152	100,0	

Quadro 6.7: Nº Anos no Mercado de Trabalho dos inquiridos

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Menos de 2 Anos	31	20,4	20,4
2 a 5 Anos	42	27,6	48,0
6 a 10 Anos	14	9,2	57,2
11 a 20 Anos	16	10,5	67,8
Mais de 20 Anos	49	32,2	100,0
Total	152	100,0	

Quadro 6.8: N° Anos na Atual Empresa dos inquiridos

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Menos de 2 Anos	69	45,4	45,4
2 a 5 Anos	31	20,4	65,8
6 a 10 Anos	6	3,9	69,7
11 a 20 Anos	13	8,6	78,3
Mais de 20 Anos	33	21,7	100,0
Total	152	100,0	

## **Anexo D**

### **Resultados da Análise Fatorial Exploratória**

Quadro 7.3: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Opinião face a benefícios

Itens	Fator 1	Fator 2
<b>1 – Bem-Estar</b>		
É preferível receber benefícios porque estes permitem-me obter vantagens que o dinheiro não contempla.	<b>,797</b>	,060
Prefiro receber benefícios do que valor monetário equivalente.	<b>,763</b>	,060
Os benefícios permitem-me usufruir de produtos/serviços que não poderia obter com as mesmas vantagens fora da empresa.	<b>,616</b>	,205
<b>2- Valores Extrínsecos</b>		
Os benefícios permitem obter vantagens sem pagar impostos.	-,170	<b>,744</b>
Os benefícios permitem-me usufruir de produtos/serviços que contribuem para a minha qualidade de vida.	,417	<b>,688</b>
Considero que os benefícios são uma componente importante do pacote de remunerações.	,415	<b>,671</b>

N= 148. Índice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) =,723. Rejeita-se a hipótese nula do teste de Bartlett pois Sig=0,000. A variância total é explicada 33% pelo 1º fator e 25% pelo 2º fator. Os pesos fatoriais, bem como a repartição do total de variância explicada pelas CPs, foram obtidos por rotação Varimax.

Quadro 7.4: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Motivação

Itens	Fator 1	Fator 2
<b>1 – Motivação Intrínseca</b>		
Porque eu gosto muito do meu trabalho.	<b>,883</b>	,163
Porque eu divirto-me ao realizar o meu trabalho.	<b>,861</b>	,162
Pelos momentos de prazer que este trabalho me proporciona.	<b>,818</b>	,155
<b>2- Motivação Extrínseca</b>		
Eu faço este trabalho para receber o salário ao final do mês.	-,635	<b>,240</b>
Porque este trabalho permite-me obter um determinado nível de vida.	-,104	<b>,804</b>
Eu escolhi este trabalho porque me permite alcançar objetivos de vida.	,154	<b>,796</b>
Porque este trabalho permite ganhar muito dinheiro.	-,005	<b>,692</b>
Porque este trabalho preenche os meus objetivos/planos de carreira.	,423	<b>,673</b>

N= 148. Índice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) =,757. Rejeita-se a hipótese nula do teste de Bartlett pois Sig=0,000. A variância total é explicada 35% pelo 1º fator e 29% pelo 2º fator. Os pesos fatoriais, bem como a repartição do total de variância explicada pelas CPs, foram obtidos por rotação Varimax. A escala do item “Eu faço este trabalho para receber o salário ao final do mês” foi invertida.

Quadro 7.5: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Reconhecimento (Parte I)

Itens	Fator 1
<b>1 – Sentimentos associados ao reconhecimento</b>	
O meu empregador valoriza as minhas capacidades e conhecimentos.	<b>,870</b>
Eu sou importante para o meu empregador.	<b>,865</b>
O meu bem-estar é importante para o meu empregador.	<b>,849</b>
O meu empregador reconhece a qualidade do trabalho que desenvolvo.	<b>,845</b>
O meu trabalho e dedicação são recompensados.	<b>,837</b>
Sou reconhecido(a) como pessoa individual pelo meu empregador.	<b>,828</b>
As minhas necessidades e características pessoais são levadas em consideração pelo meu empregador.	<b>,768</b>

N=148. Índice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) =,886. Rejeita-se a hipótese nula do teste de Bartlett pois Sig=0,000. A variância total é explicada 70% pelo 1º fator.

Quadro 7.6: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Reconhecimento (Parte II)

Itens	Fator 1	Fator 2
<b>1 – Benefícios Genéricos</b>		
Ao usufruir do benefício “Seguro de Saúde”.	<b>,889</b>	,099
Ao usufruir do benefício “Descontos/ Protocolos em produtos e serviços”.	<b>,835</b>	,152
Ao usufruir do benefício “Plano de Pensões”.	<b>,834</b>	,105
Ao usufruir do benefício “Instalações desportivas e sociais”.	<b>,791</b>	,233
Ao usufruir do benefício “Cuidado de crianças (creche no trabalho, apoio para creches)”.	<b>,762</b>	,385
Ao usufruir do benefício “Horário flexível”.	<b>,744</b>	,256
<b>2- Benefícios de Estatuto</b>		
Ao usufruir do benefício “Viatura de serviço”.	,189	<b>,927</b>
Ao usufruir do benefício “Lugar de estacionamento reservado”.	,201	<b>,927</b>

N= 150. Índice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) =,835. Rejeita-se a hipótese nula do teste de Bartlett pois Sig=0,000. A variância total é explicada 50% pelo 1º fator e 25% pelo 2º fator. Os pesos fatoriais, bem como a repartição do total de variância explicada pelas CPs, foram obtidos por rotação Varimax.

Quadro 7.7: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Reconhecimento (Parte III)

Itens	Fator 1
<b>1 – Fonte de Reconhecimento</b>	
Pelo(a) meu/minha supervisor(a)/chefia.	<b>,920</b>
Pela minha empresa.	<b>,787</b>
Pelos pares/colegas de trabalho.	<b>,770</b>

N= 149. Índice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) =,566. Rejeita-se a hipótese nula do teste de Bartlett pois Sig=0,000. A variância total é explicada 69% pelo 1º fator.

Quadro 7.8: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Variável Intenções de Saída

Itens	Fator 1
1 – Intenções de Saída	
Eu penso, frequentemente, em deixar a minha empresa.	<b>,928</b>
É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano.	<b>,877</b>
Se eu pudesse escolher outra vez, escolheria trabalhar noutra empresa.	<b>,782</b>

N= 151. Índice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) =,639. Rejeita-se a hipótese nula do teste de Bartlett, pois Sig=0,000. A variância total é explicada 75% pelo 1º fator.