

AS PREFERÊNCIAS DOS INDIVÍDUOS NO QUE RESPEITA
A BENEFÍCIOS

Ana Catarina Rosa Carnaz

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:
Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Lisboa, Setembro de 2010

“In short, employee benefits are simply not working.”

Hiles (2006:62)

Agradecimentos

Por vezes as coisas impossíveis, ou simplesmente as que achamos serem difíceis, deixam de o ser quando à nossa volta estão as pessoas que nos fazem acreditar que tudo é possível. São estas pessoas que nos permitem crescer e avançar na nossa vida, seja pessoal ou académica, e que nos ajudam a atingir os nossos objectivos e a vencer os nossos receios.

Durante a execução deste trabalho, pude contar com muitas pessoas que, tal como referi, me ajudaram a cumprir este objectivo. A essas pessoas não posso deixar de agradecer a ajuda e o tempo que me dedicaram. Deste modo, deixo aqui o meu agradecimento:

Aos meus pais, Jorge e Elisabete Carnaz, que me permitiram frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e que, sempre mostraram uma enorme disponibilidade para me ajudar na execução deste trabalho, bem como, uma grande compreensão pelo tempo que despendi na sua execução e que não lhes pude dedicar.

Ao meu orientador, Professor Doutor Henrique Duarte, por toda a ajuda, compreensão e disponibilidade que demonstrou desde que iniciei esta investigação. Sem as suas palavras de incentivo e sem os seus sábios conselhos, esta tese ter-se-ia revelado algo muito difícil, ou quase impossível.

À Dra. Marioneta Ledo e Dra. Filipa Rodrigues, técnicas da área de Remunerações e Benefícios, que durante o estudo preliminar desta tese, nos forneceram as bases necessárias para este estudo. A elas um muito obrigado pelo tempo que me dedicaram e pelo interesse que demonstraram.

A Célia Afonso, Sofia Mendes, Inês Sousa, Bárbara Melo e Patrícia Jesus, minhas colegas de Mestrado, pelas palavras de incentivo, motivação e sobretudo pela amizade dedicada ao longo de todo o Mestrado, e em particular, ao longo da execução desta tese.

Aos meus amigos, pela compreensão que demonstraram mesmo quando não lhes dediquei o tempo que mereciam, por estar a preparar este estudo.

Aos meus colegas de trabalho, pela ajuda que me deram quando foi necessário, pelos conselhos e pela compreensão que demonstraram quando tive necessidade de me ausentar por motivos relacionados com a elaboração desta tese.

A Ana Margarida Ribeiro e Hugo Dias pela disponibilidade que demonstraram para me ajudar com o desing gráfico desta tese.

A todos aqueles que contribuíram, directa ou indirectamente, para que esta tese se pudesse realizar.

Resumo

De acordo com a literatura, a atribuição de Benefícios pelas Organizações, deverá ter um papel importante na atracção, satisfação e retenção dos indivíduos. Não obstante este facto, alguns autores defendem que os objectivos referidos não estão a ser atingidos, dado que aparentemente existe uma falha na percepção das empresas relativamente às Preferências dos indivíduos.

A presente investigação procura estudar as Preferências dos indivíduos relativamente a alguns Benefícios vulgarmente atribuídos em Portugal. A recolha de dados foi efectuada através de um estudo piloto, composto por duas entrevistas, e de um estudo quantitativo. Este último consistiu na aplicação de um Questionário a indivíduos no activo, e que dispunham de pelo menos um dos Benefícios incluídos no estudo. A amostra é constituída por 75 indivíduos do sexo feminino e 68 do sexo masculino, tendo estas idades compreendidas entre os 19 e os 59 anos de idade. O Questionário tinha como objectivo medir as seguintes variáveis: Preferência por tipos de Benefícios, Preferência por pacotes de Benefícios, Valorização de Pacotes de Benefícios, Preferência por valores monetários, Preferência por Benefícios em quantidade/qualidade, Razões de Preferência e Atitudes face à Empresa.

Os resultados mostram que as Preferências dos indivíduos se concentram nos Benefícios da categoria Bem-Estar. Parece também, existir uma Preferência superior por Benefícios em quantidade e por valores monetários equivalentes. O estudo conclui também que a percepção de justiça interna e externa dos indivíduos em nada afecta a importância que os Benefícios representam para estes. O estudo mostrou existir alguma relação entre a atribuição de Benefícios e o *commitment*.

Palavras-chave: Remuneração, Benefícios, Preferências, Escolhas

Abstract

According to literature, the Benefits attributed by companies should have a major importance on attraction, satisfaction and individuals' retention. Notwithstanding, some authors defend that the referred objectives are not being achieved, as there is a failure in the companies' understanding about individuals' preferences.

On this basis, this research aims to study the individual's preferences in what respects to a group of Benefits, usually attributed in Portugal. The collection of data was made through a preliminary study, composed by two interviews, and a quantitative study. The last study consisted in the application of a questionnaire to several employed individuals that had at least one of the Benefits included in this research. The sample consists of 75 female and 68 male individuals aged between 19 and 59 years. The questionnaire intended to measure the following variables: Preference for types of Benefits, Preference for some group of Benefits, the Value attributed to Benefits, Preference for money, Preference for Benefits in quantity/quality, Reasons for Preferences and Attitudes toward the company.

The results of this study reveal that the individuals' preferences are concentrated in the welfare category. It also seems to exist a higher preference for Benefits in quantity or money equivalents. The study also concludes that the individual's perception of internal and external justice does not affect the importance that Benefits represent to them. The study reveals that there is some relation between the attribution of Benefits and commitment.

Key - Words: Remuneration, Fringe Benefits, Preferences, Choices

Sumário Executivo

Os Benefícios, também denominados de Remuneração em espécie, representam actualmente uma parte bastante significativa dos diversos pacotes remuneratórios atribuídos pelas Organizações aos seus colaboradores. Porém, a literatura refere regularmente que parece existir uma desadequação entre os Benefícios oferecidos pelas Organizações e as Preferências dos indivíduos a quem estes são atribuídos. Este facto, parece impedir a atribuição de Benefícios de cumprir alguns dos seus principais objectivos, como sejam, a motivação, a satisfação, o *commitment* e a retenção dos colaboradores.

Atento o supra mencionado, o presente estudo pretendeu avaliar quais as Preferências e atitudes que os indivíduos demonstram face a um conjunto de Benefícios vulgarmente oferecidos pelas Organizações em Portugal. As Preferências foram avaliadas, não só a nível individual, ou seja relativamente a cada tipo de Benefícios, mas também em relação a pacotes de Benefícios (agregação de tipos de Benefícios em conjuntos de dois ou mais Benefícios). Para que tal fosse possível, foram realizados dois estudos – um estudo piloto, composto por duas entrevistas em profundidade, e um estudo quantitativo.

Por forma a atingir o objectivo referido, procedeu-se primeiramente a uma revisão de literatura no âmbito da temática em análise, de modo a obter mais informação sobre esta. A revisão literária permitiu consolidar conhecimentos nesta área, fornecendo os elementos necessários para construir as hipóteses do presente estudo. Nesta revisão, procurou definir-se o conceito de Benefícios, os factores associados às Preferências dos indivíduos, as vantagens da atribuição de Benefícios e, por fim, os principais Benefícios que a literatura desta área tem referido.

Após a análise e enumeração dos principais Benefícios presentes na literatura, e por forma a adequar o nosso estudo à realidade portuguesa houve necessidade de efectuar um estudo piloto, para avaliar quais destes Benefícios se poderiam considerar mais usuais em Portugal. O estudo consistiu em duas entrevistas em profundidade, efectuadas a dois especialistas da área de Remunerações e Benefícios, as quais nos permitiram considerar no nosso estudo, apenas os Benefícios que são normalmente atribuídos em Portugal. Deste modo, o estudo piloto efectuado numa primeira fase possibilitou a redução do número de Benefícios retirados da literatura e a consideração de apenas quatro Benefícios na nossa análise: o Seguro de Saúde, a Assistência Familiar, as Viaturas e os Planos de Pensões.

A consulta de literatura, além de ter permitido encontrar um conjunto de Benefícios sólido a utilizar no estudo piloto, como referido anteriormente, também foi igualmente

importante na construção das hipóteses do nosso estudo. Para avaliar e confirmar estas hipóteses, foi necessário aplicar um Questionário a indivíduos no activo, e que tinham acesso a pelo menos um dos Benefícios incluídos no estudo e acima referidos. Os resultados deste questionário foram posteriormente sujeitos a tratamento estatístico o que permitiu a validação das seis hipóteses que havíamos construído.

A primeira hipótese do nosso estudo assenta nos resultados do estudo de Dreher e Bretz (1988), dos quais se conclui que a satisfação aumenta à medida que o número de Benefícios atribuídos ao indivíduo aumenta, mas não à medida que a qualidade dos mesmos aumenta. Esta hipótese foi por nós testada e verificou-se que a mesma se confirma, ou seja, os indivíduos parecem preferir Benefícios em quantidade e não em qualidade, mesmo quando o valor monetário dos pacotes de Benefícios era desproporcional, isto é, quando o valor monetário dos pacotes com maior número de Benefícios era inferior. Adicionalmente, efectuámos um pequeno estudo que permitiu avaliar o impacto dos dados sócio-demográficos dos inquiridos nas opções respeitantes à escolha Quantidade versus Qualidade, e deste modo, pudemos verificar que parece existir relação entre alguns destes dados e a tendência para os indivíduos optarem por Quantidade ou Qualidade.

Avaliámos também uma hipótese que consistiu em perceber se a importância dos Benefícios aumenta quando os trabalhadores sentem maior equidade interna, bem como externa, a nível salarial (Berger & Berger (1999)). Ao testarmos esta hipótese pudemos perceber que a mesma não se confirmava, o que nos permitiu concluir que a importância dos Benefícios se mantém, independentemente da percepção de justiça do indivíduo, face aos seus pares.

A nossa terceira hipótese baseava-se nas conclusões de Lawler & Levin (1968). Estes autores defendem que os indivíduos não nutrem uma Preferência superior pelo aumento salarial em detrimento de Benefícios. No nosso estudo, procedemos à avaliação deste resultado, e concluímos que a hipótese construída, não se confirmava. Assim, parece verificar-se uma Preferência superior por valores monetários ao invés de Benefícios de natureza equivalente. Adicionalmente, efectuámos também relativamente a esta hipótese, um pequeno estudo para avaliar o impacto dos dados sócio-demográficos dos respondentes nas opções presentes na relação Dinheiro/Benefícios, o que nos permitiu verificar que as Preferências evidenciadas por valores monetários podem ser influenciadas por alguns destes dados.

Posteriormente, decidimos avaliar se os indivíduos casados com filhos menores demonstravam efectivamente maior Preferência por programas de Assistência Familiar e

Seguros de Saúde, tal como a literatura reproduzia. Esta hipótese, de acordo com a nossa análise, não se confirmou na sua totalidade. Aparentemente, conseguimos apenas confirmar que os indivíduos com filhos menores possuem uma Preferência pela Assistência Familiar, enquanto Benefício.

A hipótese que se seguiu foi igualmente validada por diversos autores e refere-se ao facto de os indivíduos aparentemente preferirem Benefícios da Categoria Bem-Estar (Seguro de Saúde e Assistência Familiar). Esta hipótese, de acordo com a análise que efectuámos, confirma-se. No entanto, quando verificámos quais os Benefícios mais valorizados, a nível monetário, pelos indivíduos, pudemos perceber que a situação era diferente, uma vez que, aparentemente os Benefícios mais valorizados são as Viaturas e os Planos de Pensões (Categoria Estatuto). Parece portanto haver uma inconsistência entre as Preferências demonstradas pelos respondentes e o valor que os mesmos atribuem aos Benefícios.

A nossa última análise pretendeu avaliar as conclusões de Dreher e Bretz (1988), que defenderam no seu estudo que o aumento da cobertura dos Benefícios, ao preencher necessidades económicas, sociais e de segurança, potencia a lealdade e o *commitment* do indivíduo relativamente à Organização. A nossa análise não nos permitiu confirmar totalmente estas conclusões, uma vez que, as análises feitas produziram resultados contrários. Deste modo, aparenta existir uma relação ténue entre a atribuição de Benefícios e o *commitment*.

Em síntese, pudemos concluir, através deste estudo, que os indivíduos aparentam preferir Benefícios da categoria Bem-Estar. Parece também, existir uma Preferência superior por Benefícios em quantidade e por valores monetários equivalentes. O estudo conclui também que a percepção de justiça interna e externa dos indivíduos em nada afecta a importância que os Benefícios representam para estes. O estudo mostrou existir alguma relação entre a atribuição de Benefícios e o *commitment*. As características e a situação pessoal dos indivíduos parecem ter impacto na definição das suas Preferências.

Por fim, importa referir que este estudo nos mostrou que a existência de um plano de comunicação de Benefícios eficaz pode ser a solução para algumas das questões que sobressaem nos resultados encontrados. Adicionalmente, parece ser necessário criar instrumentos de avaliação da satisfação e Preferências dos indivíduos relativamente aos Benefícios que recebem, ou gostariam de receber. Estes instrumentos, acompanhados de *Cafeteria Plans* devidamente estruturados, e que permitam ao indivíduo escolher os Benefícios que mais se adequam a si, seriam a forma mais eficaz de atribuir Benefícios, com potenciais resultados de sucesso a nível de *commitment*, satisfação, motivação e retenção.

Índice

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Agradecimentos..... | III |
| Resumo..... | IV |
| Abstract | V |
| Sumário Executivo | VI |
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1. Os Benefícios..... | 2 |
| 1.2. O problema da valorização dos Benefícios | 3 |
| 2. Factores de Preferência por Benefícios nos trabalhadores | 5 |
| 2.1. As consequências da Atribuição de Benefícios | 5 |
| 2.2. O Programa de Benefícios Flexíveis | 7 |
| 2.3. Factores de Preferência..... | 9 |
| 2.4. As Preferências dos Indivíduos e os argumentos empíricos..... | 10 |
| 2.5. Impactos Fiscais para o Indivíduo, em Portugal..... | 11 |
| 3. Políticas Remuneratórias e Benefícios dentro da Organização | 12 |
| 3.1. As consequências positivas da Atribuição de Benefícios para a Organização..... | 12 |
| 3.2. Impactos Fiscais para a Organização..... | 14 |
| 4. Os Tipos de Benefícios | 14 |
| 4.1. Características dos diferentes tipos de Benefícios..... | 16 |
| 5. Parte Metodológica | 21 |
| 5.1. Características Práticas dos Benefícios – Estudo Piloto..... | 21 |
| 5.1.1. Análise dos Benefícios mais vulgarmente utilizados..... | 24 |
| 5.1.2. Conclusão do Estudo Piloto | 26 |
| 5.1.3. Definição e Características dos Benefícios a incluir no estudo | 27 |
| 5.2. Amostra | 30 |
| 5.3. As Variáveis | 32 |
| 5.4. Análise de Dados | 39 |
| 6. Conclusões e Implicações do Estudo..... | 48 |
| 7. Bibliografia | 57 |

Índice de Ilustrações

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura I - Consequências positivas da correcta atribuição de Benefícios, de acordo com Berger & Berger (1999) | 6 |
| Figura II - As categorias de Benefícios presentes no nosso estudo | 27 |

Índice de Tabelas

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela I -Os diferentes Benefícios de acordo com a literatura | 15 |
| Tabela II - Principais Características dos Benefícios em Portugal (Estudo Piloto) | 23 |
| Tabela III- Benefícios a incluir no estudo e respectivas características | 29 |
| Tabela IV -As correlações entre as variáveis do estudo..... | 31 |
| Tabela V - Regressões lineares das hipóteses 1, 3, 5 e 6 | 38 |

1. Introdução

As Organizações actuais estão cada vez mais interessadas em maximizar o impacto dos seus programas de Benefícios. Deste modo, e para que tal seja viável têm que estar a par das Preferências dos colaboradores relativamente a estes, de acordo com Driver et al. (1981). Neste sentido, a novidade que representam actualmente os programas de Benefícios flexíveis ao permitirem aos indivíduos escolher os Benefícios a que pretendem aceder, aumentou exponencialmente a necessidade de apurar as Preferências dos colaboradores. Não obstante este facto, na grande maioria dos casos, as empresas aumentam a sua visibilidade e o número de Benefícios disponíveis para os seus colaboradores, negligenciando a importância que estes têm para os mesmos. Deste modo, os propósitos que estão subjacentes à atribuição de Benefícios, sejam eles motivação, *commitment*, retenção ou outros na mesma linha; deixam de ser atingíveis, ou pelo menos encontram-se comprometidos.

O conhecimento das Preferências dos indivíduos em relação aos Benefícios é muito importante para o sucesso das Organizações, uma vez que, um pacote de Benefícios (conjunto de dois ou mais tipos de Benefícios) adequado permite atrair e reter os colaboradores com maior potencial, bem como evitar uma elevada taxa de *turnover*, de acordo com Milkovich e Newman (2005). A acrescer à vantagem referida, conhecer as Preferências dos colaboradores em termos de Benefícios traduz-se em acções que potenciam o *commitment*, projectando uma imagem positiva da Organização nos colaboradores e na sociedade (Armstrong & Murlis, 2004).

Neste sentido, o principal objectivo desta Tese assenta em compreender quais os Benefícios mais atractivos para os indivíduos, no contexto laboral português. Intimamente ligados ao objectivo supracitado, importa apresentar outros objectivos inerentes a este estudo e que de seguida se enumeram:

- aferir quais as Preferências que os indivíduos apresentam em termos de Benefícios e pacotes de Benefícios;
- apreender quais as Preferências que os indivíduos demonstram em relação a pacotes de Benefícios em quantidade e qualidade;
- entender qual a relação entre os Benefícios e o *commitment* ou atitudes dos indivíduos face à empresa;
- aferir qual a Preferência dos indivíduos entre Benefícios ou valor monetário equivalente a esses Benefícios;

- perceber qual a relação entre a importância dos Benefícios e a percepção de justiça salarial interna/externa do indivíduo;

- aferir qual a relação entre os dados pessoais dos indivíduos e as suas Preferências.

Tal como referido acima, parece-nos que é sobretudo necessário que as Organizações se concentrem em perceber quais os Benefícios realmente importantes para os colaboradores. Uma das formas de o fazer, é através da realização de estudos que permitam determinar quais os Benefícios preferidos pelos colaboradores. Deste modo, consideramos que este estudo poderá fornecer um instrumento de apoio a todos os que trabalham em Gestão de Recursos Humanos, mais propriamente na parte de Remunerações, e que tentam corresponder diariamente às expectativas dos indivíduos que têm a seu cargo.

1.1. Os Benefícios

A necessidade de compreender quais as Preferências dos indivíduos em relação aos Benefícios surgiu em meados dos anos 80, isto porque, foi também nesta altura que começou a transparecer uma maior preocupação com o impacto do trabalho na vida das pessoas (Berger & Berger, 1999). Neste contexto, convencionou-se que o que determinou a evolução dos Benefícios foi o movimento das mulheres, especialmente das mães, na força de trabalho (18% da força de trabalho em 1900 e 46% em 1997). Deste modo, começaram a aparecer Benefícios relacionados com o cuidado das crianças, e a partir daí surgiram muitos outros Benefícios, que actualmente se apresentam como uma componente de extrema importância na remuneração global de um indivíduo.

Uma vez que as expectativas dos indivíduos se alteraram ao longo dos anos, e actualmente já não se focam apenas na componente monetária do salário, é natural que a importância que os indivíduos atribuem aos pagamentos adicionais em espécie, que possam melhorar e desenvolver as suas vidas, seja superior (Cenzo & Holoviak, 1990). Prova disto é o facto de a percentagem de Benefícios presentes no pagamento total dos colaboradores ter aumentado de 24,7% em 1959 para 39% em 2001, de acordo a RHMagazine de Março de 2003, citada por Milkovich e Newman (2005). Uma das razões que explica a existência destes valores percentuais é o facto de as Organizações terem percebido que os pagamentos monetários, que antes constituíam a grande fatia da remuneração dos indivíduos, eram cada vez mais insuficientes para os motivarem, daí a necessidade de apostar cada vez mais na atribuição de Benefícios que correspondessem às reais necessidades dos colaboradores (Cowling & Mailer, 1998).

Depois de avançarmos com a componente histórica e evolutiva dos Benefícios, importa agora especificar de uma forma breve o conceito de Benefício. Neste contexto, White e Drucker (2000), classificam Benefício como uma palavra usada para descrever as componentes de um elemento substancial da remuneração total, que é cedido aos colaboradores, pela Organização. Gomes et al. (2008) esclarece a definição anterior, referindo-se aos Benefícios como a terceira componente remuneratória, sendo as duas primeiras a remuneração fixa e a remuneração variável. Ball e McCulloch (1999) parece ir de encontro às ideias de Gomes et al. (2008) ao referir que os Benefícios consistem em pagamentos oferecidos aos colaboradores para além do seu salário base.

No que respeita a Benefícios, a definição apresentada pela *International Encyclopedia of the Social Sciences* (Sills, 1968) parece-nos ser, de todas as supra referidas, a mais completa. Refere esta Enciclopédia que, os Benefícios funcionam como um suplemento ao salário auferido pelo indivíduo. De acordo com a mesma Enciclopédia, não existe um conjunto de práticas definidas e vulgarmente aceites como Benefícios. Na generalidade, poder-se-á dizer que os Benefícios deverão cumprir dois pré-critérios para serem considerados como tal: oferecer uma vantagem/benefício específico ao colaborador e representar um custo para a Organização.

No que respeita aos Benefícios, existem diversas categorias e estes podem ser vistos como um *extra* ao que se convencionou ser o salário. Os Benefícios, ao serem atribuídos de uma forma não remuneratória, podem revestir a forma de cartões de crédito, carros, seguros de saúde, seguros de vida, ginásios, creches para descendentes, planos complementares de pensão, entre outros que iremos analisar mais à frente neste estudo.

1.2. O problema da valorização dos Benefícios

Dreher e Bretz (1988:237) citando Milkovich e Newman (1987) referem o seguinte: “Given the rapid growth in benefits and the staggering cost implications, it seems only logical that employers must derive commensurate return on this investment”. No entanto, a realidade é que os Benefícios representam para o empregador um custo elevado, que nem sempre é valorizado na mesma medida pelos colaboradores. A causa mais visível para que tal aconteça é o facto de os Benefícios não aparecem discriminados na folha de vencimentos, o que faz com que os indivíduos não percepcionem claramente a importância económica dos mesmos (Gomes et al., 2008), ou seja não façam uma valorização adequada dos mesmos. Note-se que, esta questão da valorização dos Benefícios é também uma incógnita para as Organizações, uma vez que as mesmas parecem desconhecer não só as Preferências dos indivíduos

relativamente a Benefícios, mas também, a própria valorização que estes fazem desses mesmos Benefícios.

Outra causa subjacente a esta distorcida percepção de valor por parte dos indivíduos, relativamente aos Benefícios que lhe são atribuídos, e que está relacionada com o aspecto anterior, é a existência de uma comunicação deficiente dos mesmos. Para ultrapassar esta limitação, importa realçar que uma comunicação eficaz dos Benefícios deve ter em conta dois aspectos: em primeiro lugar, a Organização deve comunicar não só os Benefícios, mas também, os objectivos dos mesmos e assegurar que a comunicação alcança esses mesmos objectivos e em segundo lugar, uma comunicação eficaz deve transmitir a mensagem através do meio mais adequado, sendo que hoje em dia o mais utilizado é a *intranet* (Milkovich e Newman, 2005). Este é um meio que permite uma comunicação constante, instantânea e consistente. Neste caso, o indivíduo passa a ter acesso a informações sobre os seus Benefícios 24 horas por dia, 7 dias por semana e sem qualquer custo. Uma comunicação eficaz dos Benefícios permite suprimir o desconhecimento que descrevemos no parágrafo anterior e incita a uma valorização mais adequada por parte dos indivíduos dos Benefícios que recebem.

Uma outra causa para a problemática em discussão é o facto de os Benefícios serem normalmente determinados com base nas práticas das outras Organizações presentes no mercado, e não nas necessidades específicas dos indivíduos que trabalham nas Organizações (Schuster e Zingheim, 1992). Assim, o que acontece muitas vezes é que os Benefícios atribuídos por uma Organização não correspondem às expectativas e necessidades dos indivíduos que aí trabalham, logo a valorização que deveria estar subjacente à atribuição dos mesmos simplesmente não existe, pois os indivíduos não sentem que determinados Benefícios preenchem as suas necessidades. Os autores supracitados, dadas estas circunstâncias, consideram que as Organizações actuais devem concentrar-se em perceber as necessidades dos colaboradores para que seja possível oferecer-lhes mais valor e obter melhor desempenho por parte dos mesmos, e não em competir com outras Organizações, focando-se apenas no valor financeiro dos Benefícios. Deste modo, a importância de estudos como este, focados na percepção dos indivíduos relativamente aos Benefícios passíveis de serem atribuídos pelas Organizações, parece-nos muito relevante.

Por outro lado, outros autores consideram que as Preferências dos indivíduos em termos de Benefícios não são importantes para que estes os valorizem. É o caso de Dreher e Bretz (1988) que através do seu estudo concluíram que, a satisfação aumenta à medida que o número de Benefícios aumenta, mas não à medida que a qualidade dos mesmos aumenta. Ou seja, aparentemente as Preferências não têm impacto na satisfação ou valorização dos

Benefícios. Bastaria aumentar o número de Benefícios para aumentar a satisfação, independentemente de estes corresponderem exactamente às necessidades e Preferências dos indivíduos. Assim, importa perceber se a satisfação do indivíduo está em deter os Benefícios que mais se adequam às suas necessidades, ou se, por outro lado, não importa quais as Preferências dos indivíduos, uma vez que a sua satisfação advém do aumento do número de Benefícios que lhe são oferecidos independentemente do valor monetário que lhes possa estar associado. Neste sentido, apresentamos abaixo a primeira hipótese do nosso estudo.

Hipótese 1: *Os indivíduos demonstram maior Preferência em relação a pacotes de Benefícios em quantidade em detrimento do seu valor.*

2. Factores de Preferência por Benefícios nos trabalhadores

Neste ponto, é efectuada a análise das consequências, a nível de atitudes face à Organização, que a atribuição de Benefícios poderá ter nos indivíduos. Os Programas de Benefícios Flexíveis e os Factores de Preferência dos indivíduos por certos Benefícios são outras temáticas analisadas neste ponto. Adicionalmente, é feita uma pequena referência aos impactos fiscais da atribuição de Benefícios, na esfera dos indivíduos.

2.1. As consequências da Atribuição de Benefícios

A maioria dos autores é unânime em considerar que os Benefícios têm impacto na motivação e sobretudo no desempenho individual do colaborador. Assim, salientam a importância da gestão das Remunerações e Benefícios ser parte da estratégia organizacional, e deste modo dever ficar a cargo da equipa de Recursos Humanos (White e Druker, 2000). Consideram então que, a melhoria do desempenho do indivíduo pode ser obtida directamente através de uma adequada atribuição de Benefícios ou pode ainda derivar do aumento da motivação, do sentimento de segurança do indivíduo e da sensação positiva nascida da preocupação da Organização com as Preferências dos seus colaboradores.

O aumento da motivação não será no entanto, a única consequência positiva da atribuição de Benefícios, isto porque, há também autores que consideram a satisfação como outra das consequências importantes da atribuição de Benefícios. É o caso de Dreher e Bretz (1988), já referidos nesta investigação, e que após estudarem documentos e procedimentos de oito empresas concluíram que a satisfação aumenta proporcionalmente ao aumento da cobertura dos Benefícios. Os autores acrescentam ainda que, o aumento da cobertura dos Benefícios, ao preencher necessidades económicas, sociais e de segurança, aumentam não só

a satisfação, mas também a lealdade e o *commitment* do indivíduo relativamente à Organização. Por outro lado, Benefícios como sejam, as facilidades de entrada em clubes recreativos, eventos desportivos e clubes sociais, permitem aos indivíduos criar uma percepção moralmente positiva em relação à Organização.

Importa também referir mais duas consequências positivas da atribuição de Benefícios que foram realçadas por Berger & Berger (1999) – são elas a redução do stress do indivíduo e a abertura à mudança (ver Imagem I abaixo). Estas duas consequências advêm aparentemente do sentimento de *commitment* e de satisfação provocados pela atribuição de Benefícios adequados às Preferências dos indivíduos.

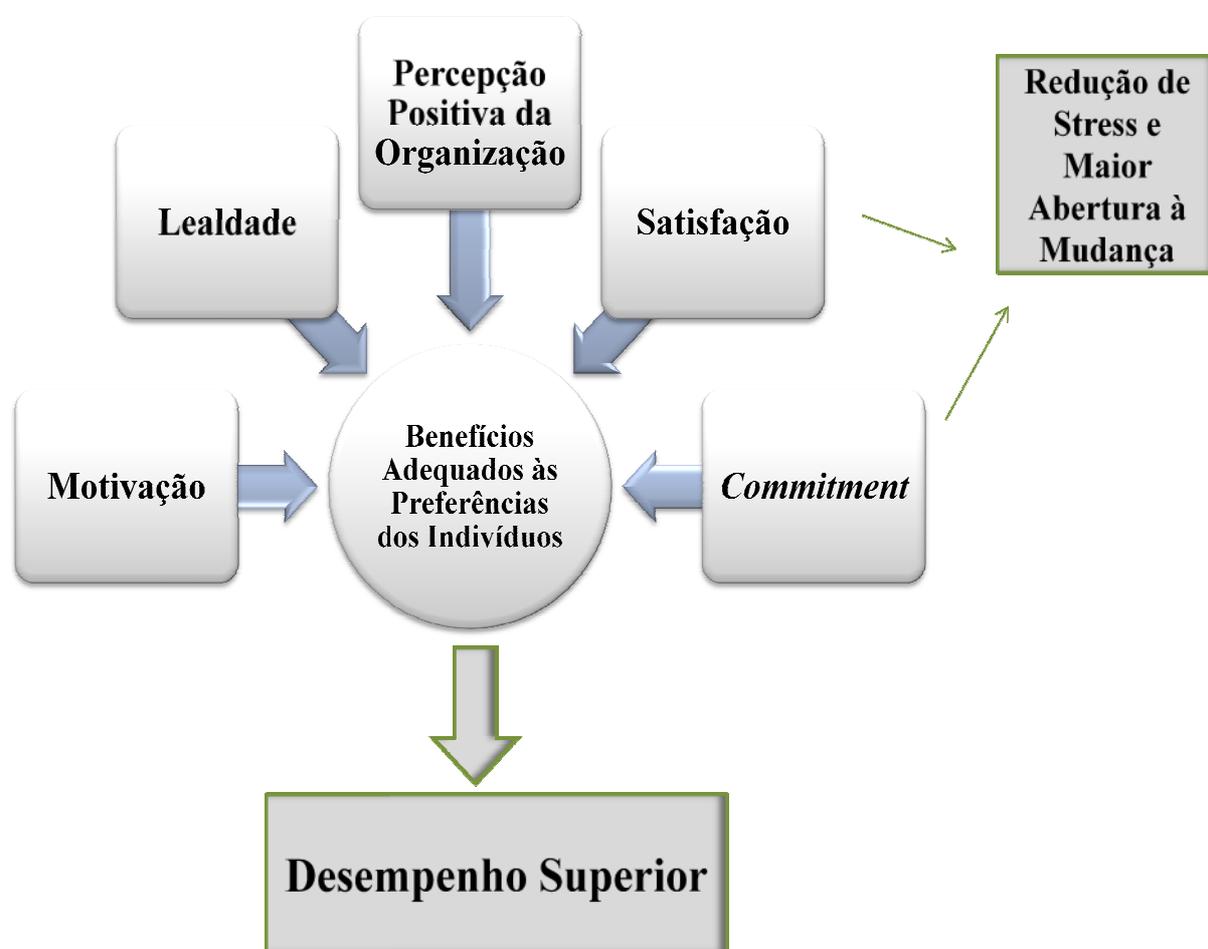


Figura I - Consequências positivas da correcta atribuição de Benefícios, de acordo com Berger & Berger (1999)

No entanto, alguns autores consideram que nem todos os tipos de Benefícios têm um impacto directo no desempenho do indivíduo, sendo que, alguns deles influenciam o desempenho do indivíduo apenas no longo-prazo (*Goodwill*) - White e Drucker (2000). No Anexo A, na Tabela I, encontra-se uma tabela discriminatória do tipo de influência que cada

Benefício exerce, de acordo com os referidos autores, e que mais à frente no nosso estudo analisamos sucintamente.

Ainda neste âmbito, outros autores referem que, a Remuneração em Espécie é pouco atractiva e motivadora, enquanto o salário subjacente não atingir níveis competitivos, ou seja, enquanto estiver abaixo da média (Berger e Berger, 1999). Esta é uma afirmação interessante e que é suportada por outros autores, como é o caso de Lust (1990:92), pois este refere “persons who are more satisfied with their pay also are more satisfied with benefits”.

Iremos pois, avaliar as conclusões de Berger & Berger (1999), que referem que a Remuneração em Espécie é pouco atractiva e motivadora, enquanto o salário subjacente não atingir níveis competitivos, ou seja, estiver abaixo da média. Também Hennessey Jr. (1989) partilhava da mesma opinião, referindo que os indivíduos não são atraídos pelos Benefícios oferecidos, a não ser que as outras condições sejam iguais às do mercado (salário e incentivos). Esta discussão reporta à Teoria da Equidade. Segundo Adams (1965) a Teoria da Equidade baseia-se no facto do indivíduo se sentir alvo de certas discrepâncias quando compara a sua remuneração (em espécie ou não) com a de outros, ou seja, o esforço que o indivíduo aplica no seu trabalho é comparado, por si próprio, com o esforço despendido por outros indivíduos. O autor distingue, na sua teoria: a *equidade interna* (comparação que um indivíduo faz em relação a outros membros da mesma Organização) e a *equidade externa* (por comparação com membros de outras Organizações). Atento no exposto acima, apresentamos a segunda hipótese do nosso estudo e com esta pretende-se perceber até que ponto os indivíduos se sentem ou não satisfeitos com os Benefícios que recebem, por comparação com outros indivíduos dentro e fora da Organização que os acolhe.

Hipótese 2: *A importância dos Benefícios aumenta quando os trabalhadores sentem maior equidade.*

2.2. O Programa de Benefícios Flexíveis

Na tentativa de corresponder de uma forma cada vez mais exacta às expectativas e necessidades dos indivíduos, algumas Organizações têm optado por criar Planos de Benefícios Flexíveis. Estes planos revestem diversas formas e têm vindo a sofrer algumas inovações ao longo dos anos. Os planos de Benefícios podem integrar apenas os *Core Benefits*, ou seja os Benefícios mais habituais, sem qualquer Benefício opcional e incluindo apenas o básico. Ou poderão ser esquemas *Core Plus* onde estão incluídos os Benefícios habituais e um conjunto limitado de Benefícios considerados como extras. Actualmente, é

comum a existência de alguns planos chamados *cafeteria*, precisamente porque o indivíduo pode seleccionar os Benefícios que pretende de um *menu* previamente elaborado. E por fim, a versão mais actual, dá oportunidade aos indivíduos de optarem por receber os Benefícios em moeda e não em espécie (Tyson, 2006).

Importa assim, perceber as Preferências dos indivíduos, mas desta vez, no que respeita ao confronto entre Benefícios e valor financeiro equivalente. Como já vimos, a versão mais actual no que respeita a Planos de Benefícios Flexíveis, permite aos indivíduos optarem por receber os Benefícios em moeda e não em espécie (Tyson, 2006). Deste modo, importa também perceber quais as suas Preferências neste âmbito, uma vez que esta é uma das opções que, apesar de ser pouco usual actualmente, pode ser importante incluir no lote de possibilidades de escolha do indivíduo futuramente. Alguns indivíduos poderão preferir eles mesmos investir o dinheiro equivalente aos Benefícios em bens ou mesmo em outras tipologias de Benefícios (Seguros de Saúde próprios com serviços mais abrangentes, por exemplo) que correspondam mais efectivamente às suas necessidades. Deste modo, os indivíduos teriam liberdade para aplicar o dinheiro em Benefícios mais adequados às suas Preferências e à sua envolvente familiar ou pessoal, ou simplesmente, o indivíduo poderia não aplicar esse dinheiro em qualquer tipo de Benefício, podendo assim aplicá-lo noutros bens/serviços ou simplesmente fazer dele uma poupança futura. De acordo com Lawler & Levin (1968), os colaboradores não nutrem uma Preferência muito elevada pelo aumento salarial (em detrimento de Benefícios). Torna-se assim importante perceber se esta afirmação se verifica ou não para poder validar esta conclusão de estudo de Lawler & Levin (1968). Deste modo, apresentamos abaixo a terceira hipótese que pretendemos verificar no nosso estudo.

Hipótese 3: *Os indivíduos preferem Benefícios, ao invés do valor monetário de natureza equivalente.*

Ainda no que se refere aos Planos de Benefícios Flexíveis, estes significam sobretudo dar liberdade aos indivíduos de escolherem de acordo com as suas Preferências e/ou necessidades os Benefícios mais atractivos para si. No entanto, mesmo implementando Planos *Cafeteria* ou *Core Plus*, a verdade é que continua a ser importante perceber quais as reais Preferências dos indivíduos relativamente aos Benefícios, quanto mais não seja para incluir nas opções dos colaboradores, os Benefícios que realmente os atraem.

Estes Planos de Benefícios têm que ser elaborados respeitando determinadas condições (Tyson, 2006), tais como: há alguns Benefícios presentes nos pacotes de Benefícios que não

podem ser alterados ou retirados, o que pode estar relacionado com obrigações legais (Seguro de Vida, Seguro de Saúde, etc.); tem que haver um limite bem definido de Benefícios no Plano, devendo existir regras de como os Benefícios podem ser alterados, por exemplo, até que montante o modelo de carro pode ser trocado até um máximo de contribuição para o Plano de Benefícios; os indivíduos deverão estar apenas autorizados a efectuar mudanças de modo a exercer as suas escolhas em termos de Benefícios, em determinadas alturas (por exemplo, aquando de uma promoção ou quando trocarem de carro da empresa) e os indivíduos devem receber informações detalhadas sobre o valor financeiro dos Benefícios e periodicamente algum aconselhamento financeiro gratuito.

2.3. Factores de Preferência

De acordo com Martocchio (2006), envolver os colaboradores num programa de desenvolvimento, tentando perceber as suas Preferências, faz com que estes aceitem e apreciem mais facilmente os Benefícios que lhes são atribuídos.

A Preferência por determinados Benefícios ou pacotes pode estar relacionada com algumas características dos indivíduos, como por exemplo, idade, sexo, estado civil e anos de serviço, entre outras. Estas características podem afectar a forma como os indivíduos encaram os diferentes Benefícios e, conseqüentemente, as suas Preferências. Alguns autores referem-se a algumas destas características e a como as mesmas se relacionam com a potencial Preferência por determinados Benefícios. No estudo de Lawton & Chernyshenko (2008) sobre as Preferências dos colaboradores relativamente a Benefícios, numa empresa da Nova Zelândia, os colaboradores com mais idade aparentemente preferiam mais dias de férias e horários flexíveis (citando Hedge et al, 2006). Do mesmo modo, White (1983) citado por Lawton & Chernyshenko (2008) concluiu, no seu estudo, que os trabalhadores situados numa hierarquia baixa valorizam bastante a formação.

Os Benefícios mais valorizados pelos colaboradores solteiros, de acordo com o estudo MetLife Incorporated (2006) citado pelos autores referidos no fim do parágrafo supra, são os valores financeiros, um maior número de dias de férias e o horário flexível. De modo diferente, se podem considerar as Preferências de indivíduos casados que além de privilegiarem programas de apoio à família, como seguros de saúde e programas de cuidados infantis (caso tenham filhos pequenos), privilegiam também, a formação e o crescimento profissional dependendo das circunstâncias. Neste âmbito, Lawton & Chernyshenko (2008) concluem então, que a Preferência por Benefícios relacionados com o Apoio à Família dependem sobretudo do estado civil, do número de dependentes e da posição que o indivíduo

ocupa na empresa. Martocchio (2006) vem corroborar esta ideia, ao referir que, para casais com filhos pequenos, os Seguros de Saúde que abrangem o colaborador e família, serão uma prioridade e representarão o topo das Preferências dos mesmos (Martocchio, 2006).

No parágrafo anterior transparece a importância dos Seguros de Saúde e da Assistência Familiar na definição das Preferências dos indivíduos. Deste modo, considerámos que seria primário verificar se as Preferências, em termos de Benefícios, dos indivíduos casados com dependentes, se concentram nos Benefícios da Categoria Bem-Estar, designadamente Assistência Familiar e Seguro de Saúde (Martocchio (2006) e MetLife Incorporated (2006)).

Hipótese 4: *Os indivíduos casados com filhos menores demonstram maior Preferência por programas de Assistência Familiar e Seguros de Saúde.*

2.4. As Preferências dos Indivíduos e os argumentos empíricos

O facto de as Organizações actuais estarem cada vez mais interessadas em maximizar o efeito do impacto dos seus programas de Benefícios, exige que estas estejam a par das Preferências dos colaboradores relativamente aos diversos Benefícios, de acordo com Driver et al. (1981). A inexistência de Benefícios adequados pode contribuir para a insatisfação dos indivíduos, aumentando o absentismo e o *turnover* (Berger & Berger, 1999). Assim, a questão fulcral de todo este estudo consiste em perceber quais as Preferências dos indivíduos relativamente a um conjunto de Benefícios, podendo servir de instrumento de apoio para algumas Organizações que estejam preocupadas em perceber de forma cada vez mais abrangente as necessidades dos seus colaboradores.

Neste ponto, parece-nos importante fazer referência a um artigo, cujo autor optou por demonstrar quais as percepções dos sindicatos em relação às Preferências dos seus associados no que respeita a Benefícios, e o qual incluiu na sua análise uma parte de investigação apenas dedicada a informação demográfica, como por exemplo, idade, sexo, formação e número de filhos (Lawler & Levin, 1968). Os Benefícios que parecem ser mais relevantes neste artigo são: o plano de pensões, os cuidados médicos dentários, a licença por doença e o aumento da remuneração, isto é, o dinheiro correspondente aos Benefícios. Neste último caso, a percepção dos membros dos sindicatos parece estar desfasada das concretas Preferências dos colaboradores, uma vez que, de acordo com este artigo, os colaboradores não nutrem uma Preferência tão elevada como julgam os sindicatos pelo aumento salarial (em detrimento de Benefícios). Lawton & Chernyshenko (2008), apesar de basearem o seu estudo na forma como os dados demográficos, os valores do trabalho e a personalidade afectam as

Preferências dos indivíduos em termos de Benefícios, acabam por concluir que o Seguro de Saúde é o Benefício mais valorizado pelos indivíduos, seguido da Assistência Familiar, Seguro de Vida e dos Planos de Pensões.

Atento nas referências anteriores, mostra-se importante perceber se o Seguro de Saúde e a Assistência Familiar, enquanto Benefícios, são alvo de maior Preferência por parte dos indivíduos, uma vez que, a literatura tem sido unânime em considerar estes Benefícios como os mais apreciados. Deste modo, a hipótese que apresentamos abaixo funda-se na tentativa de perceber se as conclusões de base teórica referidas e analisadas neste ponto se verificam, ou seja, se as Preferências dos indivíduos por Benefícios da Categoria Bem-Estar (Seguro de Saúde e Assistência Familiar) se verificam e são superiores às restantes.

Hipótese 5: *A Preferência dos indivíduos por Benefícios aumenta quando lhes são oferecidos Benefícios da Categoria Bem-Estar.*

2.5. Impactos Fiscais para o Indivíduo, em Portugal

Em sede de IRS, os Benefícios são considerados rendimentos de categoria A, ou seja rendimentos de trabalho dependente, pois constituem “as importâncias despendidas, obrigatória ou facultativamente, pela entidade patronal com seguros e operações do ramo «vida», contribuições para fundos de pensões, fundos de poupança-reforma ou quaisquer regimes complementares de segurança social” (Art.º 2, nº3, al.3) do CIRS). Assim sendo, podemos concluir que alguns dos Benefícios que temos vindo a focar estão sujeitos a tributação em sede de IRS, “desde que constituam direitos adquiridos e individualizados”.

Podemos então concluir, que grande parte dos Benefícios vão estar sujeitos a tributação em sede de IRS, no que respeita a cada um dos colaboradores, uma vez que são considerados, a nível fiscal, como rendimentos de trabalho dependente (Categoria A). Importa referir que, as deduções respeitantes a alguns dos Benefícios que conhecemos, tais como, Seguros de Saúde, Seguros de Vida, Planos de Pensões, só são dedutíveis na esfera do colaborador quando as contribuições tenham sido efectuadas pelo mesmo. Isto é, quando as contribuições não tenham sido efectuadas directamente pela entidade patronal à seguradora.

O novo código contributivo de Segurança Social, que está previsto entrar em vigor já no fim do ano de 2010, vem também alargar o âmbito de incidência da base de contribuições, passando a incidir sobre quase todos os tipos de Remunerações e Benefícios postos à disposição do colaborador.

3. Políticas Remuneratórias e Benefícios dentro da Organização

Neste ponto, procede-se à análise das consequências da atribuição de Benefícios para as Organizações, enquanto entidades que colocam à disposição dos seus colaboradores um determinado conjunto de Benefícios. Estas consequências poderão estar associadas apenas ao bem-estar do indivíduo, o qual poderá originar uma maior produtividade da empresa, ou a uma possível poupança fiscal.

3.1. As consequências positivas da Atribuição de Benefícios para a Organização

No ponto anterior pudemos reflectir sobre algumas consequências positivas que a atribuição de Benefícios pode ter nos indivíduos. Estas consequências positivas que se têm verificado nos indivíduos resultam posteriormente em consequências igualmente positivas para a própria Organização, e será sobre estas últimas que nos iremos debruçar de seguida.

De acordo com White e Drucker (2000:168) “Benefits may have a role to play in helping to achieve business objectives”. Mais concretamente, a atribuição de Benefícios afecta positivamente o recrutamento e a retenção dos colaboradores (White e Drucker, 2000). Mas não são apenas estas as vantagens da atribuição de Benefícios, uma vez que as duas consequências supracitadas permitem um aumento na produtividade da Organização (Berger e Berger, 1999). No entanto, nem todos os autores apresentam as mesmas conclusões nesta temática. Por exemplo Cenzo e Holoviak (1990) concordam com White e Drucker (2000) quando estes referem que os Benefícios são importantes no recrutamento e retenção dos indivíduos, mas parecem contradizer as ideias de Berger e Berger (1999), ao referir que os Benefícios são atribuídos a todos os colaboradores independentemente do seu nível de produtividade e sobretudo não têm em vista o aumento da mesma. Estes autores admitem no entanto que, a inexistência de Benefícios adequados pode contribuir para a insatisfação dos indivíduos, aumentando o absentismo e o *turnover*. No que respeita especificamente ao *Turnover*, parece existir uma forte relação entre um elevado nível de Benefícios e um baixo *Turnover*, em grandes empresas; já nas empresas de dimensão reduzida, esta relação não é significativa (Sutton, 1985).

A influência dos Programas de Benefícios na atracção, retenção e motivação dos indivíduos, segundo alguns autores, é quase insignificante (Henessey Jr., 1989). Ou seja, os indivíduos não são atraídos pelos Benefícios oferecidos, a não ser que as outras condições sejam iguais às do mercado (salário e incentivos). Outro motivo pelo qual os Benefícios não intervêm positivamente nos resultados da Organização é pelo facto de os indivíduos estarem

fracamente informados acerca dos Benefícios que os empregadores oferecem, o que dificulta os efeitos pretendidos, como sejam, a redução do *turnover*, ou o aumento da atracção e retenção (Henessey Jr., 1989).

No entanto, nem todos os autores partilham desta opinião, no quadro presente no Anexo A, na Tabela I, adaptado de White & Drucker (2000), podemos ver, de forma resumida, qual o impacto positivo de cada Benefício para a Organização – atracção, retenção ou motivação. É também observável a contribuição de cada Benefício para a melhoria do desempenho do indivíduo. De acordo com o referido quadro, cada Benefício poderá ter um impacto directo no desempenho dos indivíduos ou indirecto/de longo-prazo (*goodwill*). A segurança, enquanto sentimento decorrente da atribuição de Benefícios, não é significativa em termos de desempenho, no entanto o facto de não estar presente pode diminuir a motivação e consequentemente o desempenho. Relativamente ao impacto no indivíduo, o Benefício pode ser um factor motivador ou higiénico. Os factores motivadores estão relacionados com o conteúdo do trabalho e são intrínsecos ao trabalho. Relacionam-se com reconhecimento, responsabilidade e progressão na carreira. Os factores higiénicos relacionam-se mais com o ambiente de trabalho e contexto (salário, relações interpessoais e condições de trabalho). Os Planos de Pensões e as Viaturas parecem ter um impacto directo no desempenho dos indivíduos. Por outro lado, o Seguro de Saúde e de Vida transmitem uma sensação de Segurança, não sendo no entanto um factor significativo em termos de melhoria no desempenho dos indivíduos. A Assistência Familiar aparenta ter um impacto motivador e higiénico, mas apenas no longo-prazo.

A grande maioria dos autores, como é o caso de Dreher e Bretz (1988), defendem que, o aumento da cobertura dos Benefícios, ao preencher necessidades económicas, sociais e de segurança, aumentam não só a satisfação, mas também a lealdade e o *commitment* do indivíduo relativamente à Organização. Este será o ponto fulcral a avaliar na última hipótese do nosso estudo, que apresentamos abaixo, e com esta pretende-se perceber se a valorização dos Benefícios, por parte dos indivíduos, tem influência na satisfação e no *commitment* dos indivíduos em relação à Organização. Ou seja, se o facto de os indivíduos considerarem os Benefícios que a Organização oferece como sendo muito importantes para si, significa um compromisso para com a Organização e lealdade à mesma. Ou se pelo contrário, o impacto dos Benefícios no *commitment* não é positivo. Deste modo, apresentamos abaixo a última hipótese a testar no nosso estudo.

Hipótese 6: *A valorização de Benefícios encontra-se associada a um commitment mais elevado por parte dos trabalhadores.*

3.2. Impactos Fiscais para a Organização

Em sede de IRC alguns dos Benefícios que temos vindo a referir, são considerados com variações patrimoniais negativas e vão deduzir-se ao rendimento que irá ser tributado, reduzindo o montante que as Organizações terão de pagar ao Estado Português. Isto de acordo com o Art.º 23, n.º1, al.c) do CIRC, que refere que são consideradas perdas “os encargos de natureza administrativa, tais como (...) pensões ou complementos de reforma, (...) seguros, incluindo os de vida (...), contribuições para fundos poupança-reforma, contribuições para fundos de pensões e para quaisquer regimes complementares de segurança social.”, quando devidamente documentadas (Art.º 42, n.º1, al.g)).

4. Os Tipos de Benefícios

Torna-se relevante, neste ponto, apresentar os principais Benefícios evidenciados pelos diversos autores que investigaram a temática em causa. Posteriormente, no ponto 5.1 deste estudo, iremos perceber quais os Benefícios mais usuais no nosso país, com a ajuda de dois especialistas em Remunerações e Benefícios, para que possamos efectivar um estudo que se adequa à nossa realidade nacional.

No quadro que apresentamos na página seguinte (Tabela I) e na análise que de seguida efectuamos aos diversos Benefícios, optámos dividir os Benefícios presentes na literatura, de acordo com a tipologia criada por Martocchio (2006). Deste modo, os Benefícios identificados na literatura foram agregados nas seguintes tipologias: Reforma e Poupança, Segurança e Bem-Estar, Pagamentos Suplementares e Outros Benefícios. A tipologia Reforma e Poupança, considera apenas os planos de pensões, enquanto que a tipologia Segurança e Bem-Estar agrega os Seguros de Vida e Saúde e a Assistência Familiar. A tipologia Pagamentos Suplementares agrega Benefícios que representam uma saída de valor monetário da empresa ou que se relacionam com apoio financeiro, como sejam: Empréstimos Organizacionais, Assistência a Hipotecas, Aconselhamento Financeiro, Política de Expatriação, Descontos oferecidos pela Organização, Férias e Licenças. Por último, a tipologia Outros Benefícios reuniu os Benefícios que pelas suas características e vantagens não poderiam ser inseridos em nenhuma das três tipologias já referidas – Aconselhamento de Carreira, Subscrições, Viaturas e Combustível e Telemóveis e Computadores Portáteis.

Esta repartição de Benefícios por Categorias, facilita a leitura e enquadramento dos mesmos, bem como, as posteriores descrições e análises efectuadas a cada um deles.

Tabela I -Os diferentes Benefícios de acordo com a literatura

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

4.1. Características dos diferentes tipos de Benefícios

Importa agora esclarecer as especificidades de alguns dos Benefícios apresentados na Tabela I, no que respeita aos objectivos dos mesmos, às formas de atribuição e ao tipo de Beneficiários mais comuns, de acordo com a literatura.

No que respeita aos **Planos de Pensões** (vulgarmente denominados **Planos Poupança Reforma**, ou seja, **PPR**), de acordo com Milkovich (2005), este é um dos Benefícios mais importantes em alguns países. Os colaboradores trabalham toda a vida para poderem ter acesso a uma remuneração na velhice para eles ou para os seus dependentes, em caso de morte. Relativamente a este Benefício, White & Drucker (2000) referem que as pensões têm um custo muito elevado para as Organizações mas continuam a ser um Benefício oferecido porque aumentam a retenção e lealdade do colaborador. No entanto, numa era em que o colaborador está cada vez menos preparado para criar o denominado emprego para a vida, pode questionar-se qual o valor e papel do investimento neste tipo de Benefício. Relativamente a este Benefício importa esclarecer que existem dois tipos de Planos de Pensões, a Contribuição Definida e o Benefício Definido, de acordo com White & Drucker (2000). A Contribuição Definida, na qual existe uma contribuição mensal estipulada, o colaborador não sabe ao certo quanto irá receber mensalmente em termos de pensão posteriormente porque isso depende do desempenho do fundo de pensões a partir do qual a pensão é adquirida. O Benefício Definido é muito menos utilizado porque implica mais custos para a Organização, uma vez que o colaborador sabe ao certo quanto irá receber de pensão na sua velhice, que será cerca de metade ou dois terços do salário final. O elevado custo associado ao Benefício Definido, faz com que grande parte das Organizações ofereça um mix de Benefícios e Contribuições Definidas de acordo com a faixa etária dos colaboradores – Contribuição Definida para os mais jovens e Benefício Definido para os que já trabalham na empresa há algum tempo (White & Drucker, 2000). Uma das variações do Plano de Contribuições Definidas é o plano de partilha de lucros, uma vez que neste, a Organização contribui para um fundo com uma percentagem do salário de cada colaborador, sendo que esta contribuição estará dependente dos lucros anuais da mesma. Este plano evita promessas fixas em termos de pensões e comunica o valor do sucesso financeiro de toda a Organização.

Existe ainda um outro tipo de Plano de Pensões, referido por Scarpello & Ledvinka (1988), que se intitula Plano de Acumulação de Capital. Este plano poderá ser constituído através de anuidades, poupança de valores de IRS recebidos ou opções de venda de acções e investimento dos lucros num determinado Esquema de Pensões.

Relativamente ao **Seguro de Vida**, de acordo com Cenzo & Holoviak (1990), este pretende assegurar um determinado rendimento no caso de o colaborador morrer ou ficar inválido devido a um acidente em serviço. Este Benefício, poderá estar incluído no esquema de pensões ou não e oferece o pagamento de salários múltiplos (cerca de 1 a 4) a um colaborador, dependendo de este morrer antes ou depois da reforma (Milkovich e Newman, 2005) e (White & Drucker, 2000). Uma das vantagens deste Benefício é o facto de não ser um benefício com custos muito elevados para a Organização e, no entanto, é muito apreciado pelos colaboradores porque se baseia num seguro de vida pessoal que cobre as obrigações do indivíduo, no caso de este morrer prematuramente ou ficar inválido. Outra das vantagens de optar por oferecer este Benefício aos indivíduos é o facto de geralmente este não estar sujeito a impostos. Schuster & Zingheim (1992) referem ainda que este é um Benefício que, grande parte das vezes, é oferecido numa base de pagamento múltipla, isto é, os colaboradores com salários mais elevados têm direito a Seguros de Vida de um montante mais elevado que os colaboradores que têm salários mais baixos. Os autores defendem que este tipo de Benefícios deve ser oferecido tendo em conta a cobertura normal/básica, dando oportunidade aos colaboradores de adquirirem mais termos adicionais de cobertura do Seguro de Vida.

O comum **Seguro de Saúde** é um Benefício usado para segurança daqueles que têm doenças crónicas ou terminais, e normalmente é pago depois dos primeiros seis meses de atestado médico e continua a ser pago aquando da reforma ou morte (Milkovich e Newman, 2005). Os Seguros de Saúde tem dois objectivos, um deles é proteger o indivíduo e familiares próximos de doenças perigosas e outro é minimizar o dinheiro que o colaborador gasta em despesas médicas (Cenzo & Holoviak, 1990). Normalmente, os Seguros de Saúde incluem não só a cobertura médica básica, mas também despesas de recuperação, cirurgias e outros cuidados médicos relacionados (Scarpello & Ledvinka, 1988 citando Sibson (1981)).

O Seguro de Saúde é um dos Benefícios mais comuns, sendo muito apreciado pelos indivíduos e tem como vantagem o facto de ser um Benefício com custos pouco elevados para as Organizações, sendo muito mais barato quando obtido por estas do que individualmente pelo indivíduo. O custo do seguro varia com a idade e os riscos de saúde dos colaboradores.

Schuster & Zingheim (1992) reafirmam a importância de oferecer Seguros de Saúde aos indivíduos, pois referem que este Benefício é essencial para estabelecer uma relação de cooperação e parceria com o trabalhador. Segundo estes autores os custos deste Benefício devem ser partilhados por empregador e trabalhadores, para que os colaboradores percepcionem o real valor do mesmo, se não a sua existência pode não cumprir com as vantagens a nível de satisfação e motivação que lhe estão subjacentes. Prova da importância

deste Benefício é o facto de 4 em 5 empresas o oferecerem aos seus colaboradores (Scarpello & Ledvinka, 1988 citando Sibson (1981)).

O apoio às crianças, também denominado de **Assistência Familiar**, segundo Milkovich e Newman (2005), tem em vista reter ou atrair alguns colaboradores, e para tal as Organizações oferecem programas financeiros ou práticos de apoio à criança (enfermarias ou creches no local de trabalho). White & Drucker (2000), referem que uma das formas de aplicar este Benefício, é por exemplo, possibilitando paragens na carreira. Mas este Benefício engloba outros tipos de programas, desde cuidados pré-natais, descontos nos serviços de cuidados a crianças, pagamento de colónias de férias e até programas de aleitamento (*mother's rooms*), de acordo com Berger & Berger (1999).

Os **Empréstimos Organizacionais** constituem um Benefício caracterizado por grandes empréstimos feitos pelas empresas aos seus colaboradores e relacionam-se sobretudo com a necessidade de efectuar obras de melhoria e compra de carros, por parte dos colaboradores (Milkovich e Newman, 2005). O reembolso é feito, normalmente, em progressivas deduções no salário, numa base acordada por empregador e colaborador (Milkovich e Newman, 2005). Este Benefício é maioritariamente utilizado no sector financeiro.

Um outro Benefício, considerado pela literatura, é a **Assistência a Hipotecas**, através da qual a Organização subsidia o pagamento das hipotecas até um limiar (frequentemente salários múltiplos). Milkovich e Newman (2005) acrescenta que este é um Benefício que, tal como o anterior, é muito utilizado no sector financeiro e revela-se importante para os indivíduos que pretendem comprar imóveis em locais com preço elevado. A nível financeiro, importa referir também o **Aconselhamento Financeiro** que, de acordo com Milkovich e Newman (2005), visa oferecer um serviço de um especialista e poderá ajudar muitos executivos seniores a organizarem o seu plano financeiro pessoal.

A **Política de Expatriação**, constitui-se também como um Benefício, de acordo com Milkovich e Newman (2005). A Organização ao contratar gestores de outros países/zonas, espera-se que assuma as despesas de recolocação dos mesmos. No que respeita a este Benefício, Cenzo e Holoviak (1990) referem que este corresponde a um esforço das empresas para atrair candidatos de qualidade e fazê-los aceitar determinadas posições. Normalmente este Benefício não é oferecido a todos os colaboradores, mas apenas aos que fazem parte dos níveis de topo da Organização. Muitas vezes este Benefício inclui: ajuda na procura e decoração da nova casa, ajuda na procura de emprego para o cônjuge e, por exemplo, pagamento de colégios para os filhos do colaborador.

Os **Descontos oferecidos pela Organização** são também um Benefício atribuído em diversas Organizações. Verifica-se quando uma Organização pode oferecer aos colaboradores um desconto favorável, em determinados bens e serviços que estes apreciam, isto de acordo com Milkovich e Newman (2005). Algumas Organizações sem possibilidades de fazerem descontos nos seus produtos, negociam descontos com os seus fornecedores. Este Benefício está a ser cada vez mais utilizado, principalmente pelos sindicatos na tentativa de angariarem mais membros.

De acordo com alguns autores as **Férias** poderão ser consideradas como um Benefício em determinadas circunstâncias. Segundo Milkovich e Newman (2005), os empregadores são obrigados a oferecer pelo menos 20 dias de férias remunerados por ano, no entanto, muitas Organizações oferecem mais alguns dias, uma vez que este é um benefício muito apreciado pelos colaboradores. Os períodos fixos de férias pagas são hoje em dia pouco comuns, de acordo com White & Drucker (2000), uma vez que se verificavam sobretudo nas empresas industriais que fechavam na época de verão, durante um determinado período.

Um as férias mais longas podem estar associadas ao reconhecimento de horas trabalhadas em excesso ou em concordância com práticas de horário de trabalho flexível. Algumas Organizações convencionam um número mínimo e máximo de férias, pedindo aos colaboradores que façam um intervalo de duas semanas, para garantir que os mesmos se ausentam pelo menos durante este período de tempo. De acordo com Schuster & Zingheim (1992), as Organizações muito focadas em trabalho intensivo concentram-se no elevado custo que é pago ao colaborador quando ele não está a trabalhar e tentam criar um ambiente de trabalho atractivo quando os colaboradores não estão de férias, para que voltem rápido e com motivação.

A **Licença por Falecimento** pode ser considerada um Benefício. Esta é garantida quando um familiar está doente, morre, ou o colaborador tem que lidar com situações difíceis e inesperadas. É normalmente paga por um determinado período e, depois deixa de o ser (Milkovich e Newman, 2005). Este Benefício transmite uma imagem positiva da Organização, ao demonstrar a sua preocupação com os indivíduos e reconhecer a importância da família em situações difíceis. Também a **Licença de Maternidade/Paternidade** poderá ser considerada um Benefício. De acordo com Milkovich e Newman (2005), uma mulher tem o direito de continuar a beneficiar de todos os termos contratuais e condições do seu emprego (férias em falta, carros da empresa, telemóveis, seguro de saúde, etc.) durante o período de licença de maternidade, excepto no que respeita ao seu salário. Este Benefício é mais valorizado pelas famílias em começo de vida (White & Drucker, 2000). Neste momento, e de

acordo com a legislação em vigor em Portugal, os indivíduos do sexo masculino podem agora usufruir também da licença, enquanto pais da criança, marido ou companheiro. Segundo Milkovich e Newman (2005), as **Licenças Sabáticas** são também um Benefício importante para reter profissionais que pretendam usar algum do seu tempo para viajar ou melhorar os seus conhecimentos. Pode durar algumas semanas a um ano.

O **Aconselhamento de Carreira** é um dos Benefícios mais valorizados pelos indivíduos e consiste na ajuda profissional relativa aquilo que estes querem fazer de futuro, por exemplo, a que empregos ou cargos devem candidatar-se (Milkovich e Newman, 2005).

As **Subscrições** enquanto Benefício oferecem um focus social, no que respeita a Benefícios, e podem ter efeitos benéficos na cultura da Organização (trabalho de equipa), devendo portanto estar regularmente presentes na remuneração total, de acordo com Milkovich e Newman (2005). Estas subscrições poderão estar relacionadas com o pagamento da jóia de ginásios, revistas de interesse profissional, entre outras.

Por fim importa fazer referência a um Benefício de relevante importância – as **Viaturas e Combustível**. De acordo com Milkovich e Newman (2005), neste âmbito há diversos itens a ter em conta: a política de alocação (a quem serão atribuídos), o modelo da Viatura, os ciclos de substituição (normalmente todos os três ou quatro anos), quem pode conduzir (colaboradores, família, etc.) e combustíveis permitidos. Relativamente a este Benefício, White & Drucker (2000) referem que este é, a seguir aos esquemas de Pensões, o Benefício que reflecte mais custos para as Organizações. Este foi um Benefício que, segundo os autores, se tornou muito popular, principalmente porque permite aos indivíduos acederem a um carro topo de gama que nunca conseguiriam obter com o seu salário, e além disso, permite ao indivíduo evitar os custos associados à manutenção do carro e aos combustíveis que este necessita.

Como foi perceptível ao longo da análise dos diferentes Benefícios que a literatura nos oferece, os Benefícios da categoria Reforma e Poupança, bem como, os Benefícios da Categoria Segurança e Bem-Estar são os mais referidos pelos diversos autores. Sem prejuízo, o Seguro de Saúde é o Benefício que consta de toda a literatura que analisámos, e parece, portanto ser um dos mais comuns. O Plano de Pensões, é também um dos Benefícios mais referidos pelos teóricos.

Todos os outros Benefícios, principalmente os que constam das tipologias – Pagamentos Suplementares e Outros Benefícios – são apenas pontualmente referidos na literatura, o que nos leva a crer que serão menos comuns que os já referidos. No entanto, no

que respeita ao conjunto de Benefícios que compõem a categoria “Outros Benefícios”, as Viaturas são efectivamente o Benefício mais referido na literatura e parece assumir uma relevante importância dentro desta tipologia.

5. Parte Metodológica

No sentido, de podermos avançar no estudo da temática em foco, foi necessário proceder a dois estudos – um estudo piloto (estudo de primeira fase) e uma análise de dados (ou estudo de segunda fase).

O estudo piloto (ou de primeira fase) pretendeu conhecer o grau de adequação dos diferentes Benefícios à realidade portuguesa, bem como, perceber quais as características chave dos Benefícios em Portugal. Este estudo piloto permitiu definir quais os Benefícios a incluir no Inquérito (sendo que este último já se enquadrava no estudo de segunda fase). Por forma a percebermos quais os Benefícios a incluir no nosso estudo foram efectuadas duas entrevistas estruturadas e em profundidade (ver Anexo C) a duas especialistas da área de Remunerações e Benefícios.

Posteriormente, foi necessário efectuar um estudo de segunda fase. Este estudo de segunda fase teve por base um Inquérito (ver Anexo E). Este Inquérito possibilitou a obtenção dos dados necessário à verificação das hipóteses que apresentámos nos pontos 1,2 e 3 deste estudo. A partir dos Inquéritos preenchidos, pode proceder-se ao tratamento estatístico das respostas dadas pelos inquiridos no Inquérito distribuído para preenchimento. Este tratamento estatístico, possibilitou a análise de dados, que por sua vez nos permitiu proceder à verificação das seis hipóteses já apresentadas. Com este estudo de segunda fase pretendeu-se: entender quais as Preferências e a Valorização que os indivíduos fazem dos diversos Benefícios; apreender quais as Preferências que os indivíduos demonstram em relação a pacotes de Benefícios em quantidade e qualidade, bem como, relativamente a Benefícios e valor monetário equivalente; entender qual a relação entre os Benefícios e as atitudes dos indivíduos face à empresa; perceber qual a relação entre a importância dos Benefícios e a percepção de justiça salarial do indivíduo (nível salarial) e aferir qual a relação entre os dados pessoais dos indivíduos e as suas Preferências.

5.1. Características Práticas dos Benefícios – Estudo Piloto

Após a análise da literatura, bem como, das características e componentes dos diversos Benefícios, é necessário perceber se os Benefícios que foram considerados pelos diversos

autores (com maior ou menor regularidade) se adequam à realidade Portuguesa e poderão ser parte do nosso estudo deste ponto em diante. Caso contrário, poderíamos estar a inquirir indivíduos sobre Benefícios que desconhecem e, provavelmente, dos quais nunca usufruirão. Tal facto poderia enviesar os resultados do nosso estudo, ou pelo menos, apresentar uma ideia distorcida da realidade Portuguesa no que respeita às Preferências por Benefícios atribuídos pelas Organizações.

Para evitar a desadequação acima referida e que poderia enviesar os resultados do nosso estudo, optámos por efectuar um Estudo Piloto. Este estudo piloto teve como principais objectivos: conhecer o grau de adequação dos diferentes Benefícios à realidade portuguesa, perceber quais as características práticas dos Benefícios em Portugal, entender quais os grupos de indivíduos que valorizam mais um determinado Benefício e, por fim, entender qual o valor monetário de cada Benefício em Portugal. Para cumprir estes objectivos, decidimos efectuar duas entrevistas individuais e em profundidade a duas especialistas da área de Remunerações e Benefícios. As questões efectuadas nas duas entrevistas referidas encontram-se no Anexo C, inseridas no Guião das Entrevistas. Aos entrevistados foi solicitado que, com base numa lista composta pelos Benefícios presentes na Tabela I (retirados da literatura), indicassem quais os mais adequados à realidade Portuguesa, bem como, as principais características, vantagens, valor financeiro e grupos elegíveis. A tabela com a apresentação dos resultados (ver Anexo B) segue a tipologia até aqui utilizada e veiculada por Martocchio (2006). Deste modo, foram criadas quatro tabelas (ver Anexo B, Tabela I, II, III e IV), sendo que cada uma delas agrupa os Benefícios considerados nas diferentes tipologias - Reforma e Poupança, Segurança e Bem-Estar, Pagamentos Suplementares e Outros Benefícios. Os resultados das duas entrevistas foram agregados por Benefício, não tendo sido feita distinção entre as afirmações de cada um dos entrevistados.

Os resultados que obtivemos, a partir destas entrevistas, encontram-se no Anexo B, na Tabela I, II, III, IV. Nestas Tabelas apresentamos extensivamente os resultados das duas entrevistas em profundidade efectuadas aos especialistas, e que serviram de base à classificação que se apresenta na Tabela II, constante da página que se segue. Nesta tabela, os Benefícios retirados da literatura e analisados pelos entrevistados são classificados de acordo com o seu grau de utilização em Portugal, bem como, relativamente ao seu valor e aos grupos a que normalmente cada Benefício está associado.

Tabela II - Principais Características dos Benefícios em Portugal (Estudo Piloto)

| Tipologia | Tipos de Benefícios | Grau de Aplicação em Portugal | Os Grupos Elegíveis | O valor Financeiro |
|---------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| Reforma e Poupança | Planos de Pensões | ++ | >30 | Depende do Plano |
| Segurança/Bem-Estar | Seguro de vida (morte ou invalidez em serviço) | ++ | — | 3×salário |
| | Seguro de Saúde | ++ | — | 250€/mês |
| | Assistência Familiar | + - | 20 aos 45 | Depende |
| Pagamentos Suplementares | Empréstimos Organizacionais | - | — | — |
| | Assistência a Hipotecas | -- | — | — |
| | Aconselhamento Financeiro | - | — | — |
| | Política de Expatriação | + - | — | Depende |
| | Descontos oferecidos pela Organização | ++ | — | 20%/30% do custo |
| | Férias | ++ | — | — |
| | Licença por Falecimento | - | — | — |
| | Licença de Maternidade/Paternidade | ++ | — | — |
| Outros Benefícios | Licença Sabática | - | — | — |
| | Aconselhamento de Carreira | -- | — | — |
| | Subscrições | + - | — | — |
| | Viaturas e combustível | ++ | — | 350€ a 750€/leasing |
| | Telemóveis e Computadores Portáteis | ++ | — | Plafond 5€ a 100€ |
| Formação Comparticipada | + - | — | 75% do custo | |

Graus de Classificação da Tabela II:

| | |
|----|-----------------------------------|
| ++ | Muito utilizado |
| + | Utilizado com alguma regularidade |
| -- | Nada utilizado |
| - | Raramente utilizado |

5.1.1. Análise dos Benefícios mais vulgarmente utilizados

A análise da adequação dos Benefícios à realidade portuguesa através das entrevistas em profundidade a alguns especialistas, permitiu-nos reduzir o leque de Benefícios a considerar para efeitos de estudo. De seguida apresentamos uma breve análise dos Benefícios a considerar ou não no estudo, e dos argumentos que fundamentam essa decisão. A decisão de incluir determinados Benefícios no nosso estudo esteve dependente dos resultados das entrevistas, mas também da pesquisa teórica efectuada.

De acordo com os resultados das entrevistas realizadas, os **Planos de Pensões** constituem um Benefício cada vez mais presente em Portugal e também cada vez mais valorizado pelos colaboradores. A acrescer a esta constatação, White & Drucker (2000), esclarecem que as pensões têm um custo muito elevado para as Organizações mas continuam a ser um Benefício oferecido porque aumentam a retenção e lealdade do colaborador. O estudo de Lawler & Levin (2001) concluiu que um dos Benefícios que parece ser mais relevante, a nível de Preferências dos indivíduos, é o Plano de Pensões. Deste modo, atento no supra referido, consideramos que o Plano de Pensões é um Benefício a incluir no nosso estudo.

Por outro lado, o **Seguro de Saúde** é, aparentemente, o Benefício mais valorizado pelos colaboradores, independentemente da faixa etária. Esta conclusão, bem como, o facto de ser um Benefício bastante utilizado em Portugal foram os principais resultados das entrevistas realizadas. A estas conclusões acresce a literatura, na qual, por exemplo, Schuster & Zingheim (1992) reafirmam a importância de oferecer Seguros de Saúde aos indivíduos, pois referem que este Benefício é essencial para estabelecer uma relação de cooperação e parceria com o trabalhador. Driver et al. (1981), através de uma análise feita com recurso à Conjoint Analysis, conclui que um dos Benefícios com maior utilidade, ou seja que é alvo de maior Preferência por parte dos colaboradores é o Seguro de Saúde. Todas estas conclusões permitiram que decidíssemos considerar o Seguro de Saúde no nosso estudo.

De acordo com as entrevistas efectuadas, a **Assistência Familiar** é um Benefício muito valorizado, principalmente pelos colaboradores com filhos. Lawton & Chernyshenko (2008), apesar de basearem o seu estudo na forma como os dados demográficos, os valores do trabalho e a personalidade afectam as Preferências dos indivíduos em termos de Benefícios, acabaram por concluir que o apoio à família é um dos Benefícios mais valorizado pelos

indivíduos. Deste modo, optámos por considerar este Benefício no nosso estudo, uma vez que, é também utilizado com regularidade em Portugal.

Os **Seguros de Vida** foram excluídos do nosso estudo porque, apesar de bastante frequentes em Portugal, constituem um Benefício do qual o indivíduo pode nunca beneficiar durante a sua vida/carreira. Só em caso de invalidez permanente tal não acontece, uma vez que, no caso de morte quem poderá beneficiar com os Seguros de Vida são os familiares dos indivíduos (ou outros beneficiários); o que pode fazer com que os indivíduos não associem necessariamente os seguros de vida a um Benefício, uma vez que o próprio dificilmente usufruirá do mesmo.

Optámos por não considerar nenhum Benefício pertencente à tipologia “Pagamentos Suplementares”, pelas razões que de seguida apresentamos.

Apesar de referidos pela literatura, o **Aconselhamento Financeiro** é dirigido a uma categoria de colaboradores muito específica (de acordo com as entrevistas, dirige-se apenas a colaboradores com cargos de direcção, e normalmente, é oferecido apenas em Instituições Financeiras), já no que respeita aos **Empréstimos e a Assistência a Hipotecas** não são permitidos em Portugal (uma vez que, de acordo com as entrevistas efectuadas, as Organizações não podem cobrar juros). Os **Descontos Oferecidos pelas Organizações**, em resultado das entrevistas, pudemos perceber que estão associados a um tipo de empresas em particular – as industriais. No que respeita às **Férias e Licenças**, em Portugal são obrigatórias por lei, e mesmo que assim não fosse, o indivíduo parece não as percepcionar enquanto Benefícios, mas sim enquanto direitos adquiridos. As **Licenças Sabáticas** são pouco usuais em Portugal, de acordo com os resultados das entrevistas. Ao nível da literatura, estes Benefícios vão sendo referidos por diversos autores, no entanto, os estudos empíricos usualmente desconsideram estes Benefícios.

No que respeita à categoria “Outros Benefícios”, as **Viaturas e Combustíveis** foram divididos e decidimos incluir no nosso estudo apenas as Viaturas atribuídas pela Organização, pois sem dúvida, que estas nos parecem mais relevantes, uma vez que despertam questões de estatuto e posição social. Este foi um Benefício que, segundo White & Drucker (2000), se tornou muito popular, principalmente porque permite aos indivíduos acederem a um carro topo de gama que nunca conseguiriam obter com o seu salário, e além disso, permite ao indivíduo evitar os custos associados à manutenção da Viatura. Em resultado das entrevistas pode concluir-se que, em Portugal, as Viaturas são um Benefício bastante comum.

Relativamente aos **Telemóveis/Portáteis** decidimos excluí-los do nosso estudo porque apesar de serem um Benefício comum em Portugal, levantam grandes discussões. Isto porque,

o telemóvel permite que o colaborador esteja contactável a qualquer hora do dia ou da noite, e o computador portátil permite ao colaborador trabalhar no escritório e em casa. Importa referir que este facto torna os Telemóveis e Portáteis, um Benefício que poderá apenas ser considerado como tal quando este passa a ser usado para Benefício do próprio e não em prol do trabalho. É o caso das chamadas pessoais ou da utilização do portátil para fins que em nada se relacionam com o trabalho. No que respeita à exclusão das **Subscrições e Política de Expatriação**, optámos por fazê-lo, uma vez que, de acordo com os resultados das entrevistas, actualmente não nos parecem muito significativas em grande parte da rede empresarial portuguesa. Ao nível da literatura, os Benefícios acima são referidos por diversos autores, no entanto, os estudos empíricos usualmente não consideram estes Benefícios.

5.1.2. Conclusão do Estudo Piloto

O Estudo Piloto permitiu-nos assim, definir quais os Benefícios que identificámos na literatura e que deverão fazer parte do nosso estudo. Uma vez que, como já referimos não seria correcto utilizar todos os Benefícios presentes na literatura, já que estes poderiam não estar adequados à realidade portuguesa.

Assim sendo, conjugando a análise de literatura e os resultados das entrevistas em profundidade, optámos por decidir incluir no nosso estudo os seguintes Benefícios: Seguros de Saúde, Assistência Familiar, Planos de Pensões e Viaturas.

De modo a simplificar a posterior análise das Preferências dos colaboradores em relação aos Benefícios em causa e também, para que nos seja mais evidente a construção do Inquérito que servirá de base para as conclusões deste estudo, decidimos proceder à divisão dos Benefícios em duas categorias (Figura II, constante da página que se segue).

Assim, criámos a Categoria Bem-Estar, onde incluímos os Seguros de Saúde e a Assistência Familiar. Isto porque, estes dois Benefícios têm em comum o facto de contribuírem para o Bem-Estar do Indivíduo e, em alguns casos da sua família também.

Os Benefícios Planos de Pensões e Viaturas foram agrupados na Categoria Estatuto. Tal decisão tem em linha de conta que estes Benefícios também contribuem para o Bem-Estar do Indivíduo, mas nunca, de um modo tão directo como os que se encontram na Categoria Bem-Estar. Na Categoria Estatuto incluímos as Viaturas pois, na sociedade actual, deter um carro de alta gama, por exemplo, é socialmente reconhecido como representativo de um estatuto elevado. Incluímos também os Planos de Pensões, uma vez que, estes na grande maioria das vezes só são atribuídos a determinados quadros das empresas, estando por isso associados a determinados cargos e categorias de trabalhadores.

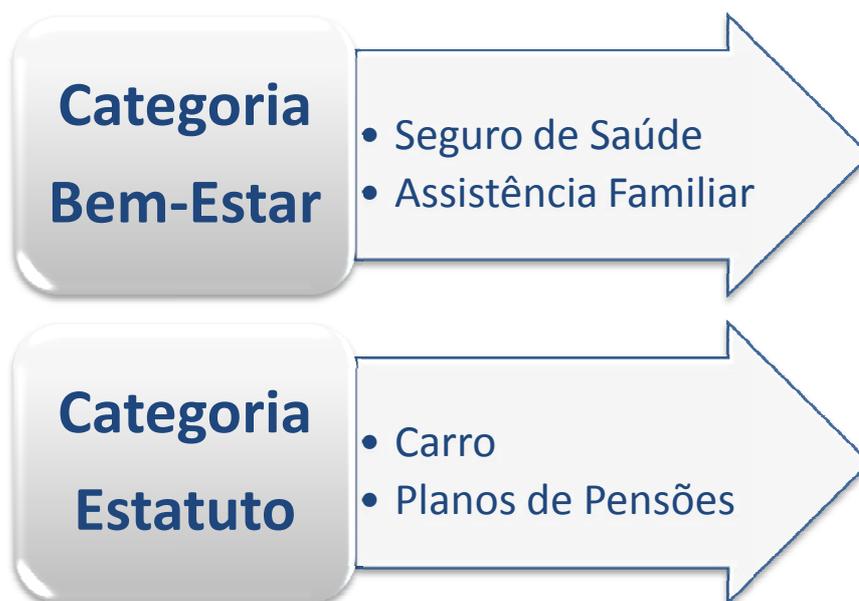


Figura II - As categorias de Benefícios presentes no nosso estudo

5.1.3. Definição e Características dos Benefícios a incluir no estudo

Na tabela III encontram-se os quatro Benefícios incluídos no nosso estudo, a sua divisão em tipos de Benefícios (3 por cada Benefício incluído) e as características de cada tipo de Benefício criado. Estas características consistem na descrição das vantagens associadas a cada um dos Benefícios. A referida tabela serviu de base à construção da folha de apoio (ou Formulário) ao preenchimento do Inquérito que foi distribuída aos respondentes (ver Anexo F). Este Formulário tinha como objectivo facilitar a interpretação das questões, por parte dos respondentes, e informar os indivíduos sobre as vantagens e características de cada tipo de Benefício incluído na presente investigação.

Optámos então, por construir três tipos de Benefícios por cada Benefício incluído no estudo (Viaturas, Planos de Pensões, Seguros de Saúde e Assistência Familiar), que diferem uns dos outros no número de características e vantagens que oferecem. Deste modo, dentro de cada Benefício, podemos encontrar um tipo de Benefício com menos características e vantagens, um tipo de Benefício médio e um Tipo de Benefício que deverá oferecer todas as vantagens existentes no mercado para um determinado Benefício, e que poderá corresponder às ambições de todos os indivíduos. Na terceira coluna da Tabela III, encontramos a descrição de cada tipo de Benefício, ou seja, respectivas características e vantagens. A título exemplificativo, vejamos o caso do Benefício Viatura, o qual foi dividido em três tipos de Benefícios – Viatura Gama Utilitário, Viatura Gama Intermédia e Viatura Gama Alta. A

Viatura Gama Utilitário apresenta um valor monetário mensal de leasing inferior (350€/mês) e apresenta características técnicas e cilindrada moderadas, a Viatura Gama Intermédia apresenta um valor monetário de leasing superior ao da Viatura Gama Utilitário (500€/mês), bem como características técnicas e cilindrada superiores. Por fim, a Viatura Gama Alta apresenta características e cilindrada superiores aos outros dois tipos de Benefícios, bem como, um valor monetário mensal de leasing mais elevado (750€/mês). Para todos os restantes Benefícios (Assistência Familiar, Seguro de Saúde e Plano de Pensões) foi seguida a mesma lógica referida, como é visível em toda a Tabela III, designadamente na segunda coluna.

A partir daqui, e no que respeita às hipóteses 1, 3 e 5, foi necessário construir pacotes com os diferentes tipos de Benefícios criados e comparar Preferências entre pacotes. Os pacotes de Benefícios, como já foi anteriormente referido, correspondem a agregações ou combinações de dois ou mais tipos de Benefícios de tipologias diferentes. No nosso caso, os pacotes criados para o Inquérito (ver Anexo E), contaram com dois, três ou quatro Benefícios consoante a questão em causa e o propósito da mesma.

A criação de pacotes foi efectuada através de combinações entre os diferentes tipos de Benefícios. A título exemplificativo, um pacote a atribuir por uma Organização poderia ser constituído pelos seguintes Benefícios: Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico, Seguro de Saúde 80% Cobertura Base, PPR 30% Salário Mensal e Viatura Gama Utilitário.

A construção de pacotes teve um papel importante na verificação das hipóteses presentes no nosso estudo, ao permitirem uma comparação de diferentes Preferências. A título exemplificativo, se estivermos a referir-nos à hipótese 1, através da construção de pacotes pode comparar-se se o indivíduo prefere um pacote com dois tipos de Benefícios ou com três, retirando daí algumas conclusões, relativamente a Preferências entre quantidade e qualidade. O mesmo aconteceu no estudo de outras hipóteses, nomeadamente quando tentámos avaliar as Preferências e Valorização relativamente a pacotes de quatro Benefícios, bem como, quando quisemos avaliar as quais as Preferências dos indivíduos entre dinheiro e pacotes de dois Benefícios.

Tabela III– Benefícios a incluir no estudo e respectivas características

| Tipologia | Tipos de Benefícios | Descrição dos Benefícios Incluídos no Estudo |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categoria Bem-Estar | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | Inclui creches da Organização ou comparticipação em 40% de creches e escolas próximas da Organização para os filhos dos colaboradores. |
| | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | Inclui Creches da Organização ou comparticipação em 40% de creches e escolas próximas da Organização e flexibilidade de horários, bem como assistência domiciliária. |
| | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | Inclui Creches da Organização ou comparticipação em 40% de creches e escolas próximas da Organização, flexibilidade de horários e assistência domiciliária e apoio a outros familiares directos (por exemplo comparticipação 40% de lares para idosos). |
| | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | Cobre 80% das despesas hospitalares (hospitalização, cirurgia e parto) e assistência ambulatoria aos indivíduos por ele abrangido. |
| | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | Cobre 80% das despesas hospitalares, assistência ambulatoria, tratamentos de estomatologia e comparticipa em 50 % os medicamentos não comparticipados pelo Estado e em 80% os medicamentos comparticipados pelo Estado. |
| | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | Cobre 80% das despesas hospitalares, assistência ambulatoria, tratamentos de estomatologia, comparticipa em 50 % os medicamentos não comparticipados pelo Estado e em 80% os medicamentos comparticipados pelo Estado; dos indivíduos e dos seus familiares directos (marido/mulher e filhos). |
| Categoria Estatuto | PPR 30% Salário Mensal | Permite receber, aquando da reforma, 30% do seu actual salário mensal, em função do número de anos e montante das contribuições mensais efectuadas pela Organização para a qual trabalha. O valor que receberá mensalmente aquando da reforma só será conhecido nessa mesma altura. |
| | PPR 300€ Mensais | Permite receber durante a reforma 300€/mês que serão actualizados em termos mensais e não dependem da quantidade e montante das contribuições efectuadas durante a vida activa. O valor que constituirá pagamento mensal por parte da entidade que garante o PPR durante a reforma está definido à partida. |
| | PPR Partilha de Lucros | Permite receber 300€ mensais na reforma, e um montante correspondente a 5% dos resultados mensais da Organização para a qual trabalhou, numa base mensal. |
| | Viatura Gama Utilitário | <ul style="list-style-type: none"> · Leasing mensal a rondar 350€; · Valor de venda ao público a rondar os 19.000€; · Cilindrada 1.4; · Jantes liga leve 15”; · Velocidade máxima de 165 km/h e Aceleração 15.4 km/h. |
| | Viatura Gama Intermédia | <ul style="list-style-type: none"> · Leasing mensal a rondar os 500€; · Valor de venda ao público de 28.000€; · Cilindrada 1.56; · Jantes de Alumínio 16”; · Velocidade Máxima de 190 km/h e Aceleração 12 km/h. |
| | Viatura Gama Alta | <ul style="list-style-type: none"> · Leasing mensal a rondar os 750€; · Valor de venda ao público de 50.000€; · Cilindrada 2.18; · Jantes de Liga-Leve 17”; · Velocidade Máxima de 205 km/h e Aceleração 11.6 km/h |

5.2. Amostra

A amostra encontra-se composta por 143 respondentes, sendo que destes 75 são do sexo feminino e 68 são do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 19 e os 59 anos de idade. O grupo escolhido apresenta indivíduos com diferentes graus de habilitação, no entanto cerca de 66% são licenciados. O grupo foi constituído por indivíduos com diferentes funções dentro das Organizações onde prestavam trabalho: operários, artífices e vendedores (12%); pessoal administrativo e similar (28%); técnicos e profissionais de nível intermédio (19%); especialistas das profissões intelectuais e científicas (22%) e quadros superiores (18%).

O Questionário, (ver Anexo E), foi aplicado a indivíduos que se encontravam no activo e que dispunham de Benefícios oferecidos pela entidade para a qual trabalhavam. Importa referir que o Questionário foi preenchido por indivíduos que beneficiavam de pelo menos um dos Benefícios incluídos no nosso estudo (Seguro de Saúde, Plano de Pensões, Assistência Familiar ou Viatura). Considerámos também, para efeitos deste estudo, os indivíduos que recebiam outros dois Benefícios, designadamente Formação Comparticipada e Seguro de Vida. A amostra utilizada no presente estudo foi recolhida em diversas entidades de cariz privado, dos diferentes ramos de actividade.

O Questionário supracitado foi respondido individualmente pelos inquiridos, tendo sido garantida aos mesmos total confidencialidade e anonimato relativamente às respostas. A aplicação de cada Inquérito foi precedida por uma explicação sobre o âmbito e objectivos do presente estudo. Adicionalmente, e de forma a facilitar as respostas dos inquiridos e a esclarecer possíveis dúvidas, foi construída uma folha anexa que denominámos “Formulário de Benefícios”, encadernada e que continha a descrição de cada tipo de Benefício incluído no Inquérito (ver Anexo F). Desta descrição constava a definição de cada Benefício e as vantagens associadas ao mesmo. Este Formulário era indissociável do Inquérito e solicitava-se aos inquiridos que fizessem uma pré-leitura da mesma, antes de procederem ao preenchimento do Inquérito.

As correlações entre as variáveis encontram-se na página seguinte, na Tabela IV. De notar que, nesta tabela apresentamos apenas as correlações directamente relacionadas com as hipóteses construídas neste estudo. Todas as correlações efectuadas a título adicional, na análise das diversas hipóteses, têm referência no fim da análise da respectiva hipótese e não se encontram presentes na Tabela IV. As Variáveis “Preferência por pacotes de Benefícios” e “Valorização de Pacotes de Benefícios” não constam da referida Tabela, uma vez que, em virtude das suas características, foi necessário tratá-las numa base de dados independente.

Tabela IV -As correlações entre as variáveis do estudo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------|----------------|---------------|--------|----|
| 1.Pref. Assistência Familiar (3 tipos) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Pref. Viaturas (3 tipos) | -0,030 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Pref. Seguros de Saúde (2 tipos mais baixos) | ,256** | 0,121 | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Pref. PPR's (2 tipos mais baixos) | 0,158 | 0,099 | ,222** | | | | | | | | | | | | |
| 5. Pref. Viatura Gama Alta e PPR Partilha de Lucros | ,407** | 0,119 | ,284** | ,168* | | | | | | | | | | | |
| 6. Confrontação de Valores Monetários Equivalentes mais elevados com Benefícios | 0,089 | -0,157 | 0,003 | 0,084 | 0,042 | | | | | | | | | | |
| 7. Confrontação de Valores Monetários Equivalentes menos elevados com Benefícios | -0,082 | -0,109 | -0,143 | -0,036 | -0,010 | ,425** | | | | | | | | | |
| 8. Confrontação entre Pacote Duplo com Viatura Gama Alta e pacote triplo | ,278** | -,404** | 0,014 | ,171* | 0,086 | ,445** | ,169* | | | | | | | | |
| 9. Confrontação entre Pacote Duplo com PPR 300€ e pacote triplo | ,359** | -,237** | 0,152 | ,165* | ,240** | ,183* | 0,099 | ,344** | | | | | | | |
| 10. Qualidade e Protecção | ,411** | 0,051 | ,344** | ,244** | ,355** | 0,049 | -0,127 | ,224** | ,171* | | | | | | |
| 11. Valor Monetário | 0,107 | 0,137 | 0,010 | ,181* | ,237** | -0,094 | 0,126 | -0,070 | 0,088 | ,189* | | | | | |
| 12. Percepção de Justiça | -0,097 | -0,115 | -0,091 | -0,053 | 0,054 | 0,042 | 0,072 | 0,070 | 0,091 | 0,091 | 0,057 | | | | |
| 13. Insatisfação | 0,073 | 0,057 | 0,045 | 0,078 | -0,008 | -0,011 | -0,042 | -0,118 | 0,102 | -0,040 | -0,039 | -,322** | | | |
| 14. Comunicação | 0,027 | -0,010 | 0,045 | -0,142 | 0,004 | 0,077 | 0,011 | 0,056 | 0,116 | -0,005 | -0,052 | ,350** | -,181* | | |
| 15. Número de Pessoas do Agregado Familiar | 0,161 | -0,168 | -0,038 | 0,161 | -0,005 | -0,034 | -0,071 | 0,152 | 0,077 | 0,151 | 0,120 | -0,067 | 0,100 | -0,084 | |

* p < 0.05; ** p < 0.01

5.3. As Variáveis

As variáveis que utilizámos no nosso estudo e que de seguida apresentamos foram organizadas de acordo com a seguinte lógica: primeiro a Preferência por tipos de Benefícios, ou seja, as Preferências por Benefícios na sua forma individual; em segundo lugar a Preferência por pacotes de Benefícios, isto é, a Preferência por determinadas agregações/combinções de Benefícios; em terceiro as razões associadas às referidas Preferências e, por fim as atitudes dos respondentes face à Organização em que trabalham (*commitment*, satisfação, comunicação e sentimento de justiça).

As diferentes variáveis Sócio-Demográficas são as últimas a constar da análise que se segue.

A Preferência por tipos de Benefícios

Por forma a analisar qual a Preferência dos indivíduos no que respeita aos Benefícios presentes no nosso estudo, foi solicitado aos respondentes que através de uma escala de 5 pontos, definissem qual a importância que atribuíam a cada Benefício presente no estudo. Deste modo, no que respeita à operacionalização da variável, os respondentes deveriam pontuar qual a importância que cada tipo de Benefício tinha para si; por exemplo no caso do PPR 30% Salário Mensal deveriam indicar se este seria Nada Importante, Pouco Importante, Medianamente Importante, Importante ou Muito Importante para os mesmos (Ver Anexo E, Questão E).

Da análise factorial resultaram cinco factores (ver Anexo D, Tabela I) com uma adequação média ($KMO=0,641$) e uma fiabilidade razoável para os 5 factores: “Assistência Familiar (3 tipos)” com α de Cronbach = ,846; “Viaturas (3 tipos)” com α de Cronbach = ,647; “Seguros de Saúde (2 tipos mais baixos)” com α de Cronbach = ,720; “PPR’s (2 tipos mais baixos)” com α de Cronbach = ,494 e “Viatura Gama Alta e PPR Partilha de Lucros” com α de Cronbach = ,307. Deste modo, o primeiro factor (“Assistência Familiar (3 tipos)”) resulta no conjunto dos três Benefícios utilizados neste estudo e respeitantes à Assistência Familiar: a Assistência Familiar com Apoio Básico mais Extras e Apoio a Familiares Directos, a Assistência Familiar com Apoio Básico mais Extras e a Assistência Familiar apenas com Apoio Básico. O segundo factor, “Viaturas (3 tipos)”, resulta da junção dos tipos de Benefícios agregados como Viaturas - a gama intermédia, utilitário e alta. No que respeita ao terceiro factor, denominado “Seguros de Saúde (2 tipos mais baixos)”, este inclui os dois

seguros de saúde de cariz mais baixo, ou seja que oferecem menos vantagens – o Seguro de Saúde 80% e o Seguro de Saúde 80% com Extras. O quarto factor, “PPR’s (2 tipos mais baixos)”, agrega os PPR’s com menos vantagens, ou seja, o PPR 300€/mês e o PPR 30%. Por fim, o último e quinto factor, apresenta os Benefícios de maior valor, ou seja mais vantajosos, no que respeita a PPR’s e Seguros de Saúde – o PPR Partilha de Lucros e o Seguro de Saúde 80% com Extras e com o Complemento Família.

A Preferência por Pacotes de Benefícios

Por forma a analisar qual a Preferência dos indivíduos no que respeita aos pacotes de Benefícios (agregações de diferentes tipos de Benefícios) presentes no estudo, foi solicitado aos respondentes que colocassem as diferentes tipologias de Benefícios presentes no estudo e agregadas em pacotes de 4 tipos de Benefícios, por ordem de Preferência.

Os pacotes de Benefícios foram construídos com base nos diversos tipos de Benefícios presentes neste estudo (ver Tabela 3), através da criação de 9 combinações possíveis (resultantes dos 12 tipos de Benefícios, construídos a partir dos 4 Benefícios incluídos no estudo – Seguro de Saúde, Assistência Familiar, Viaturas e Planos de Pensões).

As respostas foram analisadas numa escala de Preferência de 9 pontos (1 correspondia à Preferência máxima e 9 à menor Preferência). Para cada pacote de 4 Benefícios solicitava-se ao respondente que colocasse a sua Preferência associada (ver Anexo E, Questão B). Por exemplo, para o pacote de Benefícios composto por PPR 30% Salário Mensal, Seguro de Saúde 80%, Viatura Gama Utilitário, Assistência Familiar com apoio Básico era solicitado ao respondente que referisse, de acordo com a referida escala de 1 a 9, qual era a sua Preferência por comparação aos outros 8 pacotes. Por forma a facilitar a análise de dados, esta variável foi tratada numa base de dados auxiliar.

A Valorização de Pacotes de Benefícios

Esta variável pretendeu analisar qual o valor monetário mensal que cada indivíduo atribuía aos mesmos pacotes de quatro Benefícios referidos na Variável anterior. As respostas foram analisadas de acordo com o valor que os respondentes atribuíaam a cada pacote de 4 Benefícios, sendo que não estava imposto qualquer limite mínimo nem máximo relativo à atribuição de valor monetário. Para cada pacote de 4 Benefícios solicitava-se ao respondente que colocasse o valor monetário mensal que considerava associado (ver Anexo E, Questão D). Por forma a facilitar a análise de dados, esta variável foi tratada numa base de dados auxiliar.

A Preferência por valores monetários

Esta variável pretendia avaliar qual a Preferência dos indivíduos no que respeita a Benefícios e ao valor monetário que eles equivalem. Deste modo, procedeu-se à construção de pacotes de 2 Benefícios (nos quais apenas incluímos os seguros de saúde e as viaturas), para os quais foi estimado o valor monetário mensal equivalente. Os pacotes de 2 Benefícios apenas incluíram o Seguro de Saúde e a Viatura, uma vez que estes são os Benefícios cuja facilidade em estimar o valor monetário mensal é superior, além disso, decidimos não incluir todos os tipos de Benefícios porque isso poderia dificultar ao respondente a estimativa do referido valor monetário associado. Optámos assim, por escolher um Benefício da categoria Estatuto e outro da categoria Bem-Estar, e dentro destas duas categorias escolhemos os Benefícios que aparentemente ofereciam maior facilidade de estimativa de valor real. Os pacotes foram construídos efectuando as combinações entre os três tipos de Seguros de Saúde presentes no estudo e os três tipos de Viaturas considerados.

Pediu-se assim ao respondente que referisse qual a sua Preferência entre oito pacotes de dois Benefícios e um montante que estimámos que esses dois Benefícios valeriam a nível monetário mensalmente. Importa referir, que de forma a avaliar a consistência da Preferência demonstrada pelo respondente, nos primeiros quatro pacotes considerámos um valor monetário equivalente 20% mais baixo que o valor estimado real para esses quatro pacotes; e nos outros quatro foi considerada a confrontação com um valor monetário equivalente 20% superior ao por nós estimado.

De forma a analisar quais as Preferências dos respondentes no que respeita a Benefícios e respectivos valores monetários, foi criada uma escala de Preferência de 7 pontos, que confronta um pacote de dois Benefícios e o respectivo valor monetário dos mesmos (ver Anexo E, Questão G).

Da análise factorial resultaram dois factores (ver Anexo D, Tabela II) com uma adequação razoável ($KMO=,641$). A fiabilidade encontrada pode definir-se como boa para o factor “Confrontação de valores monetários mais elevados com Benefícios” (α de Cronbach = ,858) e aceitável para o segundo factor “Confrontação de valores monetários menos elevados com Benefícios” (α de Cronbach = ,770). O primeiro factor diz respeito à avaliação de Preferências entre pacotes de dois Benefícios (1 tipo de viatura e 1 tipo de Seguro de Saúde) e valores monetários equivalentes a esses dois Benefícios, avaliados num montante igual ou superior a 600€/mês (para a construção do valor monetário foi considerada uma majoração de 20% do valor estimado em euros para o conjunto de dois Benefícios). No que respeita ao

segundo factor, este diz respeito à avaliação de Preferências entre pacotes de dois Benefícios (1 tipo de viatura e 1 tipo de Seguro de Saúde) e valores monetários equivalentes a esses dois Benefícios, avaliados num montante igual ou inferior a 300€/mês (para a construção do valor monetário foi considerado menos 20% do valor estimado em euros do conjunto de dois Benefícios).

A Preferência por Benefícios em Quantidade/Qualidade

A Preferência por Benefícios em Quantidade e em Qualidade foi medida através da avaliação pelos respondentes de uma escala de Preferência entre um pacote de dois Benefícios e um pacote de três Benefícios. Os pacotes de dois Benefícios e de três foram construídos tendo por base as combinações dos diversos tipos de Benefícios, respectivamente dois a dois e três a três. No pacote de dois Benefícios foram considerados apenas, para efeitos das combinações, os Benefícios da categoria Estatuto (Viatura e PPR's) e os Seguros de Saúde de tipo superior (ou seja que oferecem mais vantagens), uma vez que, estes são os que potencialmente poderão representar um valor superior para os respondentes e que estarão assim mais adequados a uma comparação com pacotes de três Benefícios.

As respostas foram medidas através de uma escala de Preferência composta por 7 pontos. Foi solicitado aos respondentes que evidenciassem através desta escala, a sua Preferência entre um pacote composto por dois Benefícios e um outro composto por três Benefícios (ver Anexo E, Questão C).

Da análise factorial resultaram dois factores (ver Anexo D, Tabela III) com uma adequação média ($KMO=,767$) e uma fiabilidade aceitável dos dois factores (α de Cronbach do factor “Confrontação entre Pacote duplo com viatura Gama alta e pacote triplo” $=,750$ e α de Cronbach do factor “Confrontação entre Pacote duplo com PPR 300€ e pacote triplo” $=,650$). O primeiro factor diz respeito à avaliação da Preferência entre um pacote com dois Benefícios, em que um deles é obrigatoriamente uma viatura de gama alta, e um pacote de três Benefícios. No que respeita ao segundo factor, este refere-se à avaliação de Preferências entre um pacote com dois Benefícios, em que um deles é necessariamente um PPR de 300€ mensais, e um pacote de três Benefícios.

Razões de Preferência

Esta variável foi criada com o intuito de se perceber qual a razão que leva os indivíduos a preferir determinados Benefícios em detrimento de outros. Deste modo, foi solicitado aos respondentes que, através de uma escala de 5 pontos, referissem se concordavam com algumas afirmações relacionadas com as vantagens associadas à atribuição de Benefícios (ver Anexo E, Questão F).

Em resultado da análise exploratória factorial (KMO=,547) foram criados dois factores (ver Anexo D, Tabela IV). O primeiro factor é a “Qualidade e Protecção” que apresenta um α de Cronbach=,583. O segundo factor diz respeito ao “Valor monetário” e tem um α de Cronbach=,277. O primeiro factor, “Qualidade e Protecção”, respeita ao significado que os Benefícios apresentam em termos de Qualidade e Protecção para os indivíduos, e que os levará a preferir determinados Benefícios em detrimento de outros. O segundo factor, “Valor monetário”, define o significado que os Benefícios representam para os indivíduos em termos monetários e de poupança fiscal, e que os levará a preferir determinados Benefícios em detrimento de outros.

Variável Benefícios que Possui

Esta variável foi criada com o intuito de se perceber quais os tipos de Benefícios de que os respondentes beneficiavam aquando do preenchimento do Inquérito. Deste modo, foi solicitado aos respondentes que, indicassem quais os Benefícios que possuíam de entre os seguintes: Viatura, Seguro de Saúde, PPR, Assistência Familiar, Seguro de Vida e Formação Comparticipada (Ver Anexo E, Questão I).

Variável Atitudes Face à Empresa

Na tentativa de perceber quais as percepções dos respondentes relativamente à empresa onde trabalham no momento de resposta ao Inquérito criou-se a Variável “Atitudes face à Empresa”, estruturada numa escala de 1 a 5 (ver Anexo E, Questão H). As diversas afirmações a avaliar pelos inquiridos foram adaptadas de Fields (2002). Para avaliar a Satisfação dos respondentes relativamente à Organização e a fluidez da Comunicação dentro da Organização foi adoptada a escala de Spector (1997) e de Cook et. al (1981), citados por Fields (2002). Por forma a avaliar o *commitment* dentro da Organização de acolhimento foi utilizada uma escala de Mowday et al. (1979) e Meyer e Allen (1997), citados por Fields (2002). No que respeita ao sentimento de justiça remuneratória adaptou-se as afirmações constantes da escala de Price e Mueller (1986), citado por Fields (2002).

Relativamente a cada uma das afirmações presentes no Inquérito solicitava-se ao respondente que a classifica-se de acordo com a sua situação e, de acordo com os seus sentimentos relativamente à Organização. As afirmações relacionavam-se com a comunicação dentro da empresa, com o sentimento de justiça remuneratória e com a satisfação dos respondentes relativamente à empresa onde trabalham.

A análise exploratória factorial apresentou-nos três factores (Ver Anexo D, Tabela V) que assentam na relação e sentimentos do indivíduo relativamente à empresa e que apresentam uma adequação boa ($KMO=,797$) e uma boa fiabilidade. Resultaram desta análise os seguintes factores: “Percepção de Justiça” com α de Cronbach= $,867$, “Insatisfação” com α de Cronbach= $,858$ e “Comunicação” com α de Cronbach= $,691$. O primeiro factor que encontramos e o qual designámos de “Percepção de Justiça” refere-se à percepção do indivíduo relativamente à equidade externa e interna do seu salário, isto é, a percepção de justiça salarial que demonstra face à comparação com os seus pares (dentro ou fora da Organização). O segundo factor – “Insatisfação” – refere-se sobretudo à relação do indivíduo com a Organização e à maior ou menor satisfação e bem-estar que sente no seu trabalho. Por fim, o terceiro factor denominado “Comunicação” refere-se à transparência existente na atribuição das remunerações e à fluidez com que a comunicação é transmitida na Organização.

Variáveis Sócio-Demográficas

Para cada uma das variáveis Sócio-Demográficas foram criadas diversas opções à medida dos objectivos do presente estudo. Posteriormente, com exclusão da variável sexo, todas as outras variáveis foram recodificadas, por forma a facilitar a análise do cruzamento das mesmas, com as outras variáveis adoptadas.

No que respeita aos dados pessoais dos inquiridos foram criadas as seguintes variáveis: sexo, idade, habilitações, estado civil e número de dependentes a cargo dos inquiridos (uma das variáveis considerava apenas filhos e a outra excluía cônjuge e filhos).

Relativamente aos dados profissionais dos inquiridos, foi necessário criar as seguintes variáveis: a antiguidade na empresa onde trabalha ou seja o número de anos de trabalho na empresa de acolhimento, a antiguidade no mercado de trabalho ou seja o número total de anos que de trabalho, a função que executa (por extenso e por opções), o sector em que trabalha, o número de trabalhadores da empresa de acolhimento, a área em que trabalha e a remuneração fixa e variável do próprio e do cônjuge (nos respectivos casos).

Tabela V - Regressões lineares das hipóteses 1, 3, 5 e 6

| Modelo Explicativo da Hipótese 1 | | | Modelo Explicativo da Hipótese 3 | |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Variáveis | Confrontação entre Pacote duplo com viatura Gama alta e pacote triplo | Confrontação entre Pacote duplo com PPR 300€ e pacote triplo | Confrontação de valores monetários mais elevados com Benefícios | Confrontação de valores monetários menos elevados com Benefícios |
| Sexo | 2,442* | ,317 | -,695 | -,682 |
| Estado Civil | ,716 | ,927 | ,359 | ,722 |
| Idade | -2,871* | ,095 | -,418 | -,143 |
| Nº Trabalhadores Empresa | -1,232 | ,551 | 1,599 | 1,448 |
| Nº Pessoas Agregado Familiar | 2,009* | ,514 | ,556 | -1,254 |
| Nº Pessoas Agregado Familiar excluindo cônjuge e filhos | -,385 | ,203 | -,169 | ,727 |
| Vencimento Base Próprio | -1,389 | -,143 | ,593 | -,998 |
| Prémios Variáveis | ,431 | -,008 | -1,815 | -,846 |
| Vencimento Base Conjuge | ,831 | -1,665 | -,321 | ,965 |
| Prémios variáveis Conjuge | 1,697 | ,910 | ,253 | -,576 |
| Antiguidade | ,373 | -,225 | -1,877 | -,510 |
| Antiguidade Mercado de Trabalho | 3,068* | ,185 | 1,756 | -,068 |
| R ² | ,593 | ,376 | ,471 | ,370 |

| Modelo Explicativo da Hipótese 5 | | | Modelo Explicativo da Hipótese 6 | |
|----------------------------------|-------------|--------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Variáveis | Preferência | Valor | Variáveis | Atitudes face à Empresa (Factor Insatisfação) |
| PPR | n.s. | 3,289* | Benefício que possui (Viatura da Empresa) | -,132 |
| Seguro Saúde | 5,846* | n.s. | Benefício que possui (Seguro de Saúde) | -,762 |
| Viatura | n.s. | 4,521* | Benefício que possui (PPR) | -,753 |
| Assistência Familiar | 6,003* | n.s. | Benefício que possui (Assistência Familiar) | ,16 |
| R ² | ,240 | ,179 | Benefício que possui (Seguro de Vida) | ,073 |
| | | | Benefício que possui (Formação Comparticipada) | -,333 |
| | | | R ² | ,095 |

5.4. Análise de Dados

As regressões lineares efectuadas no âmbito da hipótese 1, 3, 5 e 6 do nosso estudo e necessárias à análise de dados que se segue, encontram-se na página anterior (Tabela V).

A **hipótese 1** (“*Os indivíduos demonstram maior Preferência em relação a pacotes de Benefícios em quantidade em detrimento do seu valor.*”) tem como objectivo compreender como os indivíduos associam as suas Preferências a pacotes em termos de Qualidade e Quantidade. Neste caso, optámos por utilizar a análise factorial efectuada à variável “Preferência por Benefícios em Quantidade/Qualidade”, e posteriormente, através do *T test* e da comparação de médias analisámos até que ponto os indivíduos preferiam mais a quantidade ou a qualidade, em termos de Benefícios.

Os resultados da análise factorial exploratória permitiram-nos criar dois factores (ver Anexo D, Tabela III). Um dos factores refere-se à confrontação com pacotes cujo conjunto de dois Benefícios se traduz numa Viatura de Gama Alta e, por outro lado, o segundo factor, respeita à confrontação com pacotes cujo conjunto de dois Benefícios se traduz num PPR 300€ mensais. Notamos que, para avaliar a Preferência entre Quantidade e Qualidade, no que respeita a Benefícios, pedimos aos inquiridos que indicassem qual a sua Preferência entre um pacote de dois ou de três Benefícios (utilizando uma escala de Preferência com valores de 1 a 7).

Através do *One-sample T test*, e considerando um teste igual ao valor 4 (corresponde ao ponto de indiferença relativamente à Preferência por um ou por outro pacote no caso do factor 1 e 2, uma vez que a escala de Preferência assume valores de 1 a 7, sendo 1 a Preferência máxima por pacotes de dois Benefícios e 7 a Preferência máxima por pacotes de três Benefícios), pudemos observar que a Preferência é significativamente diferente da indiferença, uma vez que o valor da significância é zero. Deste modo, aparentemente existe uma tendência que se traduz na Preferência por pacotes de 3 Benefícios (*Mean* = 4,95 para Factor 1 e *Mean*=5,27 para Factor 2). Como podemos observar, a Preferência por pacotes de 3 Benefícios é mais nítida no segundo factor, que corresponde à confrontação com pacotes cujo conjunto de dois Benefícios se traduz num PPR 300€ mensais, aparentemente porque este é um Benefício que garante algum bem-estar futuro e não se refere meramente a um Benefício que transpareça uma imagem de estatuto, como acontece com a Viatura (factor 1). Podemos concluir que, o que define estes dois factores é o facto de os pacotes de dois Benefícios agregarem os dois Benefícios que considerámos na categoria Estatuto (Viatura e PPR) e que a nível monetário aparentemente têm um valor superior, no entanto, as pessoas

claramente preferem os pacotes com mais Benefícios, apesar de estes não serem monetariamente equivalentes (ou seja, na grande maioria das vezes têm um valor monetário inferior).

Parece-nos assim, que as pessoas preferem pacotes com mais Benefícios. Deste modo, podemos considerar que a hipótese se verifica, isto é, os indivíduos parecem preferir quantidade ao invés de qualidade no que respeita aos Benefícios que lhes são oferecidos.

A título adicional, torna-se importante perceber, se existe alguma relação entre as conclusões do parágrafo anterior e as variáveis Sócio-Demográficas. Para tal foi efectuada uma Regressão Linear, que possibilitou a obtenção das variáveis predictoras da Preferência por Benefícios em quantidade. Na tabela de Regressões (Tabela V), apresentamos o quadro resumo do Modelo obtido para esta primeira hipótese. Através deste modelo, pudemos perceber quais as variáveis relativas a dados pessoais que devemos considerar para análise através da comparação de médias. Deste modo, parece haver uma relação significativa entre, o sexo, a idade, o número de pessoas do agregado familiar (existência de filhos ou não), a antiguidade no mercado de trabalho e as Preferências por Benefícios em quantidade e qualidade, no que respeita ao Factor 1. Relativamente ao Factor 2, não parece haver uma relação significativa entre nenhuma das variáveis Sócio-Demográficas apresentadas e as Preferências por Benefícios em quantidade e qualidade.

Atento em algumas das variáveis Sócio-Demográficas referidas e em outras que nos pareceram relevantes, quando comparamos o factor 1 com as variáveis Sócio-Demográficas dos respondentes, através de uma comparação de médias, podemos retirar algumas conclusões. No que respeita ao Factor 1 –“Confrontação Pacote duplo com Viatura Gama Alta” - os indivíduos que demonstram maior Preferência pelo pacote de dois Benefícios que inclui a Viatura de Gama Alta, são os que apresentam uma idade inferior a 25 anos ($Mean=4,49$). Pelo contrário, os indivíduos com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos, talvez em razão do conforto e estabilidade, são os que mais apontaram como principal Preferência o conjunto de três Benefícios, não demonstrando Preferência pela viatura de Gama Alta ($Mean=5,44$). Os indivíduos com filhos apresentam também maior Preferência pelo pacote de três Benefícios, ao invés do pacote de dois Benefícios ($Mean=5,20$). Os indivíduos solteiros são aqueles que demonstram maior Preferência pela viatura Gama Alta e não pelo pacote de três Benefícios ($Mean=4,75$).

Estas conclusões, demonstram que a hipótese efectivamente se verifica, no entanto, as características ou circunstâncias do indivíduo podem contribuir e influenciar as Preferências dos indivíduos por Benefícios em quantidade ou em qualidade.

A **hipótese 2**, “*A importância dos Benefícios aumenta quando os trabalhadores sentem maior equidade.*”, pretende avaliar se o sentimento de equidade interna e externa dos indivíduos poderá influenciar a importância que os tipos de Benefícios incluídos neste estudo têm para o mesmo.

Para tal decidimos estudar a relação entre a “Percepção de Justiça” dos respondentes (factor da “Variável Atitudes face à Empresa”) e a “Variável Preferência por tipos de Benefícios” (5 factores), uma vez que esta análise, permitirá perceber se algum tipo de Benefícios terá uma relação efectiva com o sentimento de justiça dos respondentes (análise factorial apresentada no Anexo D, Tabela V e I respectivamente). Através da análise de correlações efectuada pudemos verificar que não existe relação entre a Preferência por determinados tipos de Benefícios e o sentimento de justiça dos respondentes (ver Tabela IV, $r = -,097$; $r = -,115$; $r = -,091$; $r = -,053$ e $r = ,054$). Deste modo, parece-nos que a hipótese não se confirma, uma vez que parece que a importância que os Benefícios assumem para os indivíduos não se relaciona com o seu sentimento de justiça face aos seus pares dentro e fora da Organização.

Por forma a confirmar esta conclusão, efectuámos ainda um estudo adicional da correlação existente entre o Factor “Percepção de Justiça” retirado da análise factorial exploratória à variável “Atitudes Face à Empresa” e a variável “Razões de Preferência” (ver respectivamente Anexo D, Tabela V e IV). O estudo desta correlação permite-nos perceber se existe alguma relação entre as razões para a Preferência por determinados Benefícios (Factor “Qualidade e Protecção” e Factor “Valor Monetário”) e o sentimento de justiça apresentado pelos respondentes. Deste modo, obtivemos novamente coeficientes de correlação bastante baixos. Aparenta assim, não haver uma relação positiva entre a importância dos Benefícios em termos de “Qualidade e Protecção” e o sentimento de justiça interna/externa dos colaboradores ($r = ,091$). O mesmo acontece, quando nos referimos à relação entre a importância dos Benefícios em termos de “Valor Monetário” e o sentimento de justiça interna/externa dos colaboradores ($r = ,057$).

Assim sendo, podemos concluir que a hipótese não se confirma, uma vez que, parece não haver uma relação significativa entre a importância que os indivíduos atribuem aos

Benefícios e seu sentimento relativamente à equidade interna e externa. Assim, sendo concluído que aparentemente a importância dos Benefícios parece-se manter-se, independentemente de os indivíduos sentirem a sua remuneração como equitativa ou não, relativamente aos seus pares, fora ou dentro da Organização.

A **hipótese 3** “*Os indivíduos preferem Benefícios, ao invés do valor monetário de natureza equivalente.*” pretende avaliar qual a concentração da Preferência dos indivíduos quando se confronta um pacote de dois tipos de Benefícios e o seu montante monetário mensal equivalente. Para testarmos esta hipótese, optámos por utilizar a análise exploratória factorial efectuada à variável “Preferência por Valores Monetários” (ver Anexo D, Tabela II) realizando os respectivos *t test* e posterior comparação de médias, com o intuito de perceber até que ponto os indivíduos preferiam mais o pacote de dois Benefícios ou o montante monetário equivalente.

Os resultados da análise factorial exploratória permitiram-nos criar dois factores (ver Anexo D, Tabela II). Um dos factores refere-se à “Confrontação de Pacotes de dois Benefícios com os valores monetários mais elevados”, ou seja refere-se à Confrontação entre um pacote com dois tipos de Benefícios e o valor monetário equivalente majorado em 20% e, por outro lado, o segundo factor, respeita à “Confrontação de valores monetários mais baixos com um conjunto de dois Benefícios”, isto é, confrontação de um pacote de dois Benefícios com um valor monetário mensal equivalente minorado em 20%.

Através do *One-sample T test*, considerando um teste igual ao valor 4, (correspondente ao ponto de indiferença relativamente à Preferência por um ou por outro pacote no caso do factor 1 e 2, uma vez que a escala de Preferência assume valores de 1 a 7, sendo 1 a Preferência máxima por pacotes de dois Benefícios e 7 a Preferência máxima por pacotes de três Benefícios), pudemos assim, observar que a Preferência é significativamente diferente da indiferença. Esta conclusão advém do facto do valor da significância ser zero, isto é, parece existir uma tendência que, neste caso, se traduz na Preferência por dinheiro (*Mean* =5,22 para Factor 1 e *Mean*=4,22 para Factor 2). Quando analisamos os resultados, a partir das frequências de resposta, podemos verificar que a partir da terceira confrontação de Benefícios versus Dinheiro, as Preferências começam a concentrar-se de forma substancial no valor equivalente monetário e não nos Benefícios correspondentes. Tal facto parece dever-se ao aumento substancial do valor monetário equivalente oferecido a partir da 3ª Confrontação, que representa cerca do dobro do valor monetário oferecido nas primeiras duas confrontações. Importa ainda referir que o Factor 2 representa a confrontação entre o pacote de dois

Benefícios e um valor monetário que corresponde a cerca de menos 20% do valor estimado desse mesmo pacote. Neste sentido, podemos aferir que, mesmo quando se oferece um valor monetário inferior ao que o pacote de Benefícios vale a nível monetário, os respondentes concentram as suas Preferências no valor monetário equivalente apesar de relativamente baixo, ao invés do respectivo pacote de dois Benefícios que apresenta um valor monetário superior.

Deste modo, podemos concluir que a hipótese não se verifica, isto é, as Preferências dos indivíduos parecem concentrar-se nos valores monetários que os Benefícios poderão representar e não nos respectivos Benefícios.

Adicionalmente, e na tentativa de perceber se os dados pessoais estão relacionados com as diferentes Preferências evidenciadas no parágrafo anterior, efectuámos uma Regressão Linear, para obtermos as variáveis predictoras das Preferências referidas (Tabela V). Na tabela de regressões, na coluna respeitante à hipótese 3, apresentamos o quadro resumo do Modelo obtido. Através deste modelo, podemos perceber que parecem não existir relações significativas entre as variáveis Sócio - Demográficas e a tendência encontrada e que se traduz na Preferência de valores monetários ao invés de Benefícios equivalentes.

Não obstante o supra referido, quando comparamos os dois factores em análise com as variáveis Sócio-Demográficas dos respondentes, através de uma comparação de médias, podemos retirar algumas conclusões. É visível, nomeadamente que, os indivíduos mais jovens (entre os 25 e 30 anos) são aqueles que demonstram maior Preferência pelo dinheiro, ao invés, dos Benefícios equivalentes ($Mean=5,80$). É também relevante referir que os indivíduos sem filhos e que trabalham em empresas com um número reduzido de trabalhadores (menos de 10) parecem ser os que demonstram maior Preferência pelo valor monetário equivalente, ao invés, dos Benefícios correspondentes (respectivamente $Mean=5,32$ e $Mean=5,66$). Também os indivíduos cujo vencimento mensal é inferior a 800€ parecem demonstrar maior Preferência pelo dinheiro ao invés dos correspondentes Benefícios ($Mean=5,76$).

A análise desta hipótese permitiu-nos concluir que parece existir uma Preferência superior por valores monetários ao invés de Benefícios equivalentes. No entanto, apesar de esta ser a tendência que permite verificar a hipótese, esta tendência varia consoante as características e circunstâncias dos indivíduos.

Para testarmos a **hipótese 4** “*Os indivíduos casados com filhos menores demonstram maior Preferência por programas de Assistência Familiar e Seguros de Saúde.*”, optámos por

efectuar uma comparação entre médias, cruzando os factores decorrentes da análise factorial exploratória da variável “Preferência por tipos de Benefícios” (ver Anexo D, Tabela I) e da variável Sócio-Demográfica - Estado Civil. Através desta análise, pudemos verificar que as diferenças relevantes entre as médias, no que respeita ao Estado Civil, relativamente ao Seguro de Saúde e Assistência Familiar não são significativas (respectivamente Mean Solteiro=3,83, Mean Outro Estado Civil=3,94; e Mean Solteiro=3,85, Mean Outro Estado Civil=3,94). Deste modo, aparentemente parte da hipótese em apreço não se verifica. Ou seja, aparentemente os indivíduos casados não preferem os Benefícios Seguros de Saúde e Assistência Familiar.

Falta no entanto verificar se existe alguma relação entre o número de pessoas do agregado familiar e a Preferência por Benefícios da Categoria-Bem Estar (Seguro de Saúde e Assistência Familiar). Para tal, procedeu-se à análise de correlações entre a Variável “Preferência por tipos de Benefícios” e a Variável “Sócio-Demográfica” correspondente ao número de filhos (Tabela IV). Através da análise desta correlação, podemos concluir que parece existir uma relação significativamente aceitável entre o número de filhos e o Benefício Assistência Familiar, uma vez que as variáveis aparentam estar correlacionadas ($r=,161$, com $Sig=,064$). No entanto, no que respeita ao Seguro de Saúde, parece não haver uma relação significativa entre este Benefício e o número de filhos ($r=-,038$, com $Sig=,665$).

Assim, podemos considerar que a hipótese não se verifica na sua totalidade. Os indivíduos casados parecem não demonstrar uma Preferência significativa pelos Benefícios de Assistência Familiar e Seguros de Saúde. Por outro lado, o número de filhos aparentemente só terá uma influência significativa na escolha pela Assistência Familiar e não na escolha pelo Seguro de Saúde.

A título adicional, optámos por verificar se outras Variáveis Sócio-Demográficas eram determinantes para a definição de algumas Preferências por determinados Benefícios incluídos no nosso estudo.

No que respeita ao Estado Civil note-se que as Preferências só são significativamente diferentes no caso da Preferência por viaturas. Os indivíduos solteiros aparentam uma maior Preferência por viaturas (Mean Solteiro=2,91 e Mean Outro Estado Civil=2,80, $Sig=,012$).

Relativamente ao número de filhos, aparentemente existe uma relação negativa aceitável entre a escolha pelo Benefício Viaturas e o número de filhos ($r=-,168$, com $Sig=,053$). Ou seja, à medida que o número de filhos aumenta, a Preferência por Viaturas enquanto Benefício diminui.

No que respeita à relação existente entre as idades e as Preferências associadas, através da comparação de médias, verificámos que nenhuma relação é significativa, isto é, aparentemente a idade não parece ser uma variável determinante para a definição das Preferências em termos de Benefícios. Não obstante, através dos *Post Hoc Tests* nota-se que os indivíduos com idades inferiores a 25 anos demonstram uma maior Preferência por viaturas ($Mean=2,98$) e os indivíduos com idade superior a 50 anos demonstram maior Preferência por Planos de Pensões ($Mean=3,78$).

No que respeita ao nível de habilitações parece não haver diferenças relativamente às médias das Preferências pelos diversos Benefícios, no entanto, relativamente à função desempenhada pelos respondentes aparentemente parece haver uma diferença relevante no que respeita ao Benefício Assistência Familiar ($Sig=,009$). Através dos *Post Hoc Tests*, podemos verificar que os indivíduos que trabalham na Indústria e Vendedores parecem nutrir uma maior Preferência pelo Benefício Assistência Familiar ($Mean=4,49$). Apesar de menos evidente, parece que estes nutrem também uma maior Preferência pelo Seguro de Saúde ($Mean=4,15$). Por outro lado, apesar de ser pouco significativa, aparentemente os Quadros Superiores parecem preferir Viaturas enquanto Benefício ($Mean=3,01$).

Por fim, analisando a relação entre as Preferências dos indivíduos em termos de Benefícios e o sector em que trabalham, verificámos através da comparação de médias, que parece existir uma diferença significativa no que respeita à Preferência por Seguro de Saúde ($Sig=,016$). A Preferência por Seguros de Saúde é superior no sector da Indústria e também no dos Transportes e Telecomunicações ($Mean=4,50$ para ambos). Deste modo, parece existir uma Preferência superior por Benefícios da Categoria Bem-Estar (Seguro de Saúde e Assistência Familiar) no sector da Indústria, possivelmente em razão dos riscos associados ao trabalho executado neste sector.

A **hipótese 5**, “A Preferência dos indivíduos por Benefícios aumenta quando lhes são oferecidos Benefícios da Categoria Bem-Estar.”, foi testada através de uma base de dados independente, recorrendo ao *T test*. De acordo com os resultados da regressão, que constam da Tabela de Regressões apresentada (ver Tabela V), pode verificar-se que existe uma relação significativa entre a Preferência e os Benefícios Assistência Familiar e Seguro de Saúde ($Sig = 0$, com $p < ,05$). O que não se verifica para os Benefícios Viatura e PPR ($Sig \neq 0$, com $p > ,05$). Tal como esperado, os Benefícios da Categoria Bem-Estar exercem uma forte influência sobre a Preferência dos indivíduos. O *F test* que testa se a variação na Preferência é explicada pelos Benefícios em causa neste estudo, mostra-nos que a Preferência é

efectivamente explicada por determinados Benefícios ($R^2=0,240$), ou seja, existe uma relação entre a Preferência e os Benefícios, que é mais forte quando nos referimos aos Benefícios da Categoria Bem-Estar, como seria de esperar.

No entanto, quando tentamos avaliar qual o valor monetário que os indivíduos atribuem a cada Benefício incluído no estudo, notamos que ao contrário do que deixam transparecer os resultados supra, os Benefícios aos quais os indivíduos atribuem mais valor monetário são a Viatura (Sig = 0, com $p<,05$) e o PPR (Sig = 0.001, com $p<,05$). Assim, apesar de os inquiridos preferirem os Benefícios da Categoria Bem-Estar, talvez pela protecção e conforto que oferecem, parecem considerar que o valor monetário das Viaturas e do Plano de Pensões é mais elevado. Não obstante este facto, a hipótese 5 encontra-se verificada, uma vez que, a Preferência superior dos indivíduos por Benefícios da Categoria Bem-Estar se confirma.

Para testarmos a **hipótese 6**, “A valorização de Benefícios encontra-se associada a um *commitment* mais elevado por parte dos trabalhadores.”, optámos primeiramente por recorrer à análise exploratória factorial da variável “Razões de Preferência” (factor “Qualidade e Protecção”) e a variável “Preferência por tipos de Benefícios”, tendo posteriormente estudado as correlações entre o valor e percepção que os indivíduos detêm da importância dos Benefícios de forma individual, por forma a verificarmos se esta hipótese se confirma.

Os resultados da análise factorial exploratória permitiram-nos criar dois factores no que respeita à variável “Razões de Preferência” (Anexo D, Tabela IV). Um dos factores refere-se à Qualidade e Protecção oferecida pelos Benefícios e, por outro lado, o segundo factor, respeita ao valor monetário dos Benefícios. A variável “Preferência por tipos de Benefícios” foi também sujeita a uma análise exploratória factorial. Foram criados cinco factores, quatro deles representando cada Benefício do estudo e um último que contempla o PPR Partilha de Lucros e Assistência Familiar com Apoio Básico, Extra Horários e Apoio a Familiares Directos (ver Anexo D, Tabela I).

Tendo em conta o supra, procedemos à análise das correlações entre estas duas variáveis. Deste modo pudemos perceber, que existe uma relação positiva entre os Benefícios – “Assistência Familiar (3 tipos)” ($r=,411$), “PPR’s (2 tipos mais baixos)” ($r=,244$), “Seguro de Saúde (2 tipos mais baixos)” ($r=,344$) e “Viatura Gama Alta e PPR Partilha de Lucros” ($r=,355$) - e o sentimento de protecção e qualidade que os Benefícios oferecem aos indivíduos (Tabela IV). Assim, aparentemente podemos concluir que, o indivíduo ao sentir-se mais confortável e protegido com os Benefícios que lhe são oferecidos, sentir-se-á mais satisfeito, o que poderá ser essencial para o comprometer com a Organização. Deste modo, apesar de o

commitment não ter aparecido directamente na correlação efectuada, aparentemente a hipótese parece confirmar-se, uma vez que a atribuição de Benefícios parece ter impacto no sentimento de satisfação dos colaboradores e indirectamente no *commitment*.

Adicionalmente, por forma a esclarecer a conclusão referida no parágrafo anterior decidimos efectuar uma regressão da variável “Benefícios que possui” e analisar a sua relação com a variável “Atitudes face à empresa” (“Factor Insatisfação”) – ver Tabela V. Esta regressão foi efectuada no intuito de perceber se os Benefícios que os respondentes detêm no momento da resposta têm algum impacto na sua satisfação, e por consequência, no *commitment* junto da Organização. De acordo com os resultados da regressão, que constam da Tabela de Regressões apresentada (Tabela 5), pode verificar-se que parece não existir uma relação significativa ($Sig \neq 0$) entre os Benefícios que as pessoas detêm e a sua insatisfação na Organização. Deste modo, podemos concluir que aparentemente a valorização de Benefícios por parte dos respondentes não está relacionada com a insatisfação dos mesmos dentro da Organização. No entanto, ao verificarmos este facto, nada podemos referir relativamente à satisfação, podemos apenas referir que os Benefícios que os respondentes possuem não têm qualquer relação com o sentimento de insatisfação que estes possam apresentar relativamente à Organização, mas na realidade, não podemos garantir que contribuam para a satisfação dos indivíduos e potencial *commitment* dos mesmos.

Para confirmar esta segunda análise adicional, analisámos a correlação entre a variável “Preferência por tipos de Benefícios” e a variável “Atitudes face à empresa” (“Factor Insatisfação”) – ver Tabela IV. Neste caso, podemos observar que não existe qualquer relação entre os 5 factores retirados da variável “Preferência por tipos de Benefícios” e que representam os 4 Benefícios incluídos no estudo e o factor “Insatisfação” - “Assistência Familiar (3 tipos)” ($r=,073$); “Viaturas (3 tipos)” ($r=,057$); “Seguro de Saúde (2 tipos mais baixos)” ($r=,045$); “PPR’s (2 tipos mais baixos)” ($r=,078$); e “Viatura Gama Alta e PPR Partilha de Lucros” ($r=-,008$). Deste modo, através desta análise, também não podemos confirmar com toda a certeza que a atribuição de Benefícios contribua para o *commitment*. Podemos apenas referir que esta atribuição não contribui para a insatisfação dos indivíduos dentro da Organização.

De qualquer modo, a variável *commitment* não surgiu verdadeiramente no nosso estudo, apenas os sentimentos provocados pela atribuição de Benefícios (insatisfação ou sentimento de qualidade e protecção). Deste modo, não nos é possível concluir com veemência sobre o facto de esta hipótese ser válida ou não, uma vez que as conclusões das três análises

efectuadas não são similares. Se na primeira análise nos parecia que a relação entre os Benefícios e o *commitment* existia, mesmo indirectamente, já na segunda e na terceira não nos parece que tal aconteça de forma tão efectiva.

Através das análises que efectuámos, podemos referir que a hipótese se encontra apenas parcialmente verificada. Na primeira análise parecia existir uma relação indirecta entre a atribuição de Benefícios e o *commitment*, no entanto nas duas últimas julgamos que a relação entre a satisfação (e potencial *commitment* decorrente da mesma) e a atribuição de Benefícios não se mostra consolidada nem clara. Deste modo, podemos apenas afirmar que parece existir uma relação ténue entre os Benefícios e a satisfação ou *commitment* que estes produzem nos indivíduos.

A título adicional o que pode verificar-se, e que nos parece um dado relevante, é que a insatisfação dos respondentes depende em muito da comunicação que existe dentro da empresa onde trabalham ($r=-,018$). Ou seja, quanto mais forte é a comunicação, menos insatisfeitas as pessoas aparentam estar.

6. Conclusões e Implicações do Estudo

As principais conclusões que obtivemos, através do tratamento de dados efectuado no presente estudo, podem sintetizar-se da seguinte forma: as Preferências dos indivíduos aparentam concentrar-se nos Benefícios da categoria Bem-Estar, parece existir uma Preferência superior por Benefícios em quantidade ao invés de qualidade, bem como, uma preferência relativamente sólida por valores monetários equivalentes. O estudo mostrou existir uma relação ténue entre a atribuição de Benefícios e o *commitment*. O estudo conclui também que a percepção de justiça interna e externa dos indivíduos em nada afecta a importância que os Benefícios representam para estes. As características e a situação pessoal dos indivíduos parece ter impacto na definição das suas Preferências, na maioria das situações.

Estas conclusões permitiram-nos esclarecer os objectivos a que nos propusemos na parte introdutória deste trabalho. Deste modo, é-nos possível agora tecer algumas considerações relativamente a posteriores estudos que poderiam ser realizados neste âmbito, bem como, analisar algumas implicações decorrentes das conclusões obtidas.

A inconsistência detectada na primeira conclusão deste estudo, entre a Preferência demonstrada pelos indivíduos e o valor que estes atribuem aos diversos Benefícios, parece-

nos ser uma conclusão merecedora de estudos posteriores. Os inquiridos parecem preferir os Benefícios da Categoria Bem-Estar, no entanto, no que respeita à valorização monetária dos Benefícios presentes neste estudo, as Viaturas e os Planos de Pensões são os Benefícios mais valorizados. Este facto parece representar uma dicotomia nas opções que os indivíduos tomam em termos de Benefícios. Deste modo, julgamos ser extremamente relevante, tentar perceber o que está na base das diferenças entre a valorização e a Preferência efectiva por determinados Benefícios, ou seja, na diferença entre o valor monetário de um Benefício e a sua adequação à situação de cada indivíduo. Neste âmbito, seria também interessante aferir que tipo de indivíduos se orienta mais pelo valor monetário dos Benefícios, e pelo contrário, quais os indivíduos que procuram Benefícios que se adequam às suas características e às circunstâncias a que estão associados. Por outro lado, julgamos que seria relevante analisar futuramente qual a efectiva relação entre a atribuição de Benefícios e o *commitment* dos indivíduos, uma vez que a análise por nós efectuada revelou uma relação pouco intensa entre estas duas variáveis. Caso esta relação ténue se verifique através de estudos futuros, aparentemente o objectivo subjacente à atribuição de Benefícios poderá não estar a ser plenamente atingido. Neste aspecto, de futuro propomos que seja analisada qual a justificação para tal facto, quais os principais factores que poderão estar associados a este e quais as consequências que poderão resultar do mesmo.

Relativamente às conclusões do nosso estudo, podemos tecer alguns comentários no que respeita às implicações que as mesmas poderão ter para a Gestão de Recursos Humanos e respectivas Organizações.

No que respeita às Preferências dos Indivíduos relativamente a Benefícios, a literatura parece considerar o Seguro de Saúde como sendo o Benefício mais importante para os indivíduos. Através do nosso estudo pudemos concluir que tal se verifica, ou seja, os inquiridos parecem preferir os Benefícios da Categoria Bem-Estar, especialmente o Seguro de Saúde. A protecção e conforto a que estes Benefícios estão associados poderá ser relevante para a Preferência encontrada. No entanto, no que respeita à valorização monetária dos Benefícios presentes neste estudo, as Viaturas e os Planos de Pensões, ou seja os Benefícios da Categoria Estatuto, aparentam ser os mais valorizados pelos indivíduos. Parece-nos natural esta atribuição de um valor monetário superior aos Benefícios da categoria Estatuto, uma vez que o seu enquadramento nesta categoria, já previa a sua associação a dinheiro e a uma determinada posição social.

A inconsistência detectada mostra que existem diversos factores a avaliar quando se oferecem Benefícios. Neste sentido, é de extrema importância conhecer as Preferências dos

indivíduos que trabalham numa determinada Organização, devendo enquadrar-se nas políticas de Recursos Humanos a necessidade em adequar os Benefícios a atribuir às características ou à situação de cada indivíduo. Subjacente a tudo isto, apenas a comunicação eficaz dos Benefícios que estão a ser oferecidos permitirá uma maior consciência por parte dos indivíduos de quais as suas Preferências e do valor a atribuir a cada Benefício. Por outro lado, esta inconsistência entre Preferências e valor atribuído resulta numa dificuldade para as Organizações em perceber por qual dos factores se devem orientar para construir e implementar os Planos de Benefícios.

No que respeita ainda ao estudo das Preferências dos indivíduos, alguns autores referem que os indivíduos preferem Benefícios em quantidade independentemente do valor monetário que lhes está associado. Este estudo, permitiu-nos confirmar a nossa expectativa e concluir que as Preferências dos indivíduos se concentram na quantidade de Benefícios que lhe são oferecidos e não na qualidade desses mesmos Benefícios.

Esta segunda conclusão levanta diversas questões relativamente ao que poderá estar na base da explicação desta Preferência por quantidade ao invés de qualidade. Estas questões estão relacionadas com o facto de esta escolha pela quantidade poder dever-se a uma falha no conhecimento do real valor monetário dos Benefícios oferecidos pelas Organizações, já que muitas das vezes uma maior quantidade de Benefícios não significa um valor monetário associado superior. Este aparente desconhecimento, pode estar relacionado com uma falha que muitos autores já revelaram – a falta de comunicação e real percepção do valor monetário dos Benefícios. Parece-nos então que será necessário, tendo em conta a tendência acima referida, estabelecer planos de comunicação internos nas Organizações, que sejam mais eficazes. Estes planos devem ter em conta dois aspectos: em primeiro lugar, a Organização deve comunicar não só os Benefícios, mas também, os objectivos dos mesmos e assegurar que a comunicação alcança esses mesmos objectivos e em segundo lugar, uma comunicação eficaz deve transmitir a mensagem através do meio mais adequado, sendo que hoje em dia o mais utilizado é a *intranet* (Milkovich e Newman, 2005). Recorrendo a estes planos de comunicação, seria possível transmitir aos indivíduos o exacto valor e vantagens de cada Benefício, o que lhes permitiria ter uma percepção mais adequada do tipo de Benefícios que lhes estão a ser oferecidos. Adicionalmente, permitiria aos indivíduos tomar as suas decisões com base em Preferências fundadas, potenciando a reflexão sobre o valor dos Benefícios que lhe estão a ser oferecidos, e não atendendo apenas ao número de Benefícios que tem à sua disposição. De notar que, esta problemática é multidinâmica. Ou seja, se por um lado a percepção do indivíduo relativamente ao valor monetário dos Benefícios parece não estar

adequada, por outro lado aparentemente as Organizações também desconhecem qual a valorização feita pelos indivíduos. Este facto acentua a desadequação entre Benefícios e Preferências dos indivíduos, e conseqüentemente aumenta a dificuldade da atribuição de Benefícios em atingir os seus objectivos, sejam eles, satisfação, motivação ou retenção.

Por outro lado, não queríamos deixar de referir que a confirmação de que existe uma opção clara dos indivíduos pela quantidade de Benefícios e não pela qualidade, poderá estar relacionada com o facto de a escolha pela quantidade permitir adquirir vantagens mais diversas. Dreher e Bretz (1988), referiam inclusivamente que a satisfação aumenta proporcionalmente ao aumento da cobertura dos Benefícios. Logo, é possível que esta preferência possa estar relacionada apenas com a diversidade de vantagens oferecidas e não com o valor monetário dos pacotes de Benefícios. A título exemplificativo, um indivíduo pode preferir deter apenas um Seguro de Saúde de topo, com o máximo de vantagens possíveis, ou então pode preferir ter direito a um Seguro de Saúde mediano, mas poder ter acesso a uma Viatura também. Ou seja, poderá preferir um maior número de vantagens diferenciadas ao invés de um número restrito de vantagens de topo; e neste caso, a problemática acima referida poderá não se verificar.

Como terceira conclusão do presente estudo podemos afirmar que, contrariamente ao esperado, as Preferências dos indivíduos concentram-se nos valores monetários, ao invés dos Benefícios associados. Esta conclusão põe em causa muitos dos objectivos e das vantagens a que a atribuição de Benefícios deveria estar associada. Isto porque, a atribuição de Benefícios parece perder alguma importância enquanto remuneração em espécie, ganhando importância a remuneração fixa ou seja, o salário. Este resultado parece levantar novamente a questão da falha de comunicação, uma vez que, é possível que o desconhecimento, por um lado por parte do indivíduo mas também por parte da empresa, do exacto do valor e objectivos dos Benefícios possa levar os indivíduos a preferirem receber esses Benefícios em valor monetário equivalente (inseridos no seu salário).

A realidade é que os Benefícios representam para o empregador um custo elevado, que nem sempre é valorizado na mesma medida pelos colaboradores. A causa mais visível para que tal aconteça é o facto de os Benefícios não aparecem discriminados na folha de vencimentos, o que faz com que os indivíduos não percepcionem claramente a importância económica dos mesmos (Gomes et al., 2008). A única forma de combater esta tendência será apostar numa comunicação forte e regular sobre os Benefícios, os seus objectivos e o que representam a nível monetário.

Por outro lado, importa referir que esta Preferência por dinheiro ao invés de Benefícios pode assentar no facto de os Benefícios apresentados neste estudo não se adequarem às Preferências dos inquiridos, o que poderá ter sido relevante para a obtenção deste pouco expectável resultado. No entanto, uma vez que os Benefícios incluídos neste estudo constituem o conjunto normalmente oferecido pelas Organizações em Portugal, parece-nos que o resultado obtido é perfeitamente válido. Assim, julgamos que o desfasamento entre as reais Preferências dos indivíduos e as ofertas de Benefícios que são efectuadas pelas Organizações, é a principal causa para esta imprevisível Preferência por dinheiro. Mais uma vez, salientamos a importância que a adequação dos Benefícios às necessidades e características dos indivíduos poderá ter na eficácia dos mesmos. Os *Cafeteria Plans* ao permitirem uma escolha individual, poderão ser uma boa opção para as Organizações, no que respeita a ultrapassar esta limitação que muitas empresas enfrentam aquando da atribuição de Benefícios.

Neste âmbito, importa também referir que actualmente, em Portugal, em determinados sectores de trabalho, os Benefícios poderão estar a ser percebidos como um aspecto cultural. Ou seja, as Organizações e os próprios indivíduos parecem considerar como “um dado adquirido” a importância que os Benefícios representam. No entanto, há que ter em conta o impacto da importância da Remuneração fixa, e respectivos aumentos, na satisfação dos indivíduos. A conclusão referente à existência de uma preferência superior por valores monetários equivalentes mostra-nos precisamente isto.

De acordo com a quarta conclusão que obtivemos no nosso estudo, aparentemente não é possível confirmar totalmente o facto de a atribuição de Benefícios poder afectar a satisfação e indirectamente o *commitment* dos indivíduos relativamente à Organização que os acolhe. Relativamente a esta ideia, a literatura sempre se mostrou peremptória em garantir que uma das vantagens da atribuição de Benefícios era o aumento da satisfação e do *commitment* dos colaboradores. Deste modo, parece-nos que esta seria a conclusão mais provável a retirar da nossa análise. No entanto, através das três análises efectuadas obtivemos resultados contraditórios ou pelo menos pouco sólidos. Uma das explicações para este facto, assenta numa operacionalização das variáveis menos adequada, uma vez que um dos pontos analisados é a insatisfação e não o *commitment* directamente.

No entanto, o facto de não termos conseguido obter uma validação total da hipótese pode questionar o facto de os Benefícios poderem não estar directamente associados ao *commitment*. Neste caso, importa perceber porque é que a atribuição de Benefícios aparenta poder não resultar a nível de satisfação, *commitment* e retenção dos indivíduos. Uma das

possibilidades para tal constatação é o facto os Benefícios que estão a ser oferecidos pela Organização onde os respondentes trabalham, não se encontrarem adequados às características e circunstâncias dos indivíduos. Muitas vezes, os Benefícios não são oferecidos tendo em conta as necessidades dos indivíduos, mas sim, as atribuições das outras empresas presentes em determinado mercado. Deste modo, as Organizações deixam de preocupar-se com as necessidades dos seus colaboradores, passando a competir com outras empresas e tentando seguir apenas a tendência do mercado em que se movem. Tal facto, não está a permitir que os indivíduos sintam satisfação relativamente aos mesmos e à Organização. Este facto seria devidamente solucionado com recurso a um *Cafeteria Plan* devidamente construído. Por outro lado, a comunicação de Benefícios pode também não estar a funcionar de uma forma eficaz, isto é, os indivíduos poderão sentir-se insatisfeitos, porque apesar de terem acesso a alguns Benefícios, desconhecem efectivamente as vantagens dos mesmos ou simplesmente não reconhecem esses Benefícios como sendo Benefícios efectivos. Prova da importância da comunicação, é o facto de termos concluído através da análise de dados adicional que efectuámos, que as falhas de comunicação na Organização se encontram positivamente relacionadas com o sentimento de insatisfação dos inquiridos. A forma mais eficaz de combater ineficiências de comunicação será através da criação de planos de comunicação que sejam regulares, completos e assertivos.

No que respeita ainda a esta quarta conclusão, não podemos deixar de relativizar a importância da atribuição de Benefícios para a satisfação e para o *commitment*, uma vez que a satisfação não poderá nunca depender apenas desta dimensão. Deste modo, a satisfação e o *commitment* aparentemente deverão estar também associados a outros factores, sejam eles, a comunicação fluida dentro da Organização, o sentimento de justiça, a motivação, o ambiente ou até as condições ergonómicas do espaço de trabalho.

A quinta conclusão deste estudo, reforça a importância dos Benefícios nos planos de remuneração das empresas portuguesas, e permitiu concluir que os indivíduos atribuem importância aos Benefícios, independentemente da percepção de justiça que têm relativamente à remuneração que recebem. Ou seja, o facto de os indivíduos se compararem com os seus pares (pessoas com a mesma função, fora ou dentro da Organização em que trabalham) e avaliarem comparativamente a sua situação remuneratória, aparenta não ter qualquer impacto a nível da importância que os Benefícios possam ter para os mesmos.

Ao contrário do que alguns autores têm referido, os Benefícios não ganham importância apenas quando o indivíduo sente que o seu salário é justo relativamente ao dos seus pares. Desta conclusão, podemos retirar que a importância dos Benefícios para os indivíduos é

válida independentemente da sua remuneração e da análise comparativa que faz da mesma. Parece até, que os Benefícios detêm a sua própria importância e que o valor monetário que na conclusão anterior parecia constituir a principal Preferência dos indivíduos poderá aqui perder algum valor, uma vez que o salário aparenta não interferir na importância dos Benefícios. É necessário reter sobretudo que a atribuição de Benefícios é uma prática aparentemente necessária nas Organizações e que poderá até ajudar a combater alguns sintomas de injustiça salarial que possam existir, uma vez que a importância da atribuição de Benefícios não depende do sentimento de justiça salarial interna/externa. No entanto, para que os Benefícios sejam importantes para os indivíduos, como já vimos é necessário que estejam ajustados às características e necessidades dos mesmos. Deste modo, reforça-se aqui a importância de cada empresa ter um plano de Benefícios ajustado às necessidades do colaborador, o qual é extremamente importante, independentemente da percepção de justiça do colaborador.

Os Planos de Benefícios encontram-se assim associados ao facto das Preferências encontradas estarem intimamente ligadas às características particulares de cada indivíduo. Ou seja, a título de exemplo, um indivíduo solteiro valoriza mais um carro topo de gama, ao invés de um indivíduo com filhos e que aparenta ter Preferência pela Assistência Familiar enquanto Benefício. Neste âmbito, pudemos concluir que os indivíduos casados parecem não demonstrar uma Preferência significativa pelos Benefícios de Assistência Familiar e Seguros de Saúde. O número de filhos só terá uma influência significativamente positiva na escolha pela Assistência Familiar e não na escolha pelo Seguro de Saúde. Estas conclusões diferem das expectativas que tínhamos, bem como, dos *inputs* da literatura e demonstram mais uma vez a necessidade de conhecer efectivamente as Preferências de cada indivíduo, bem como, a necessidade de dar oportunidade ao indivíduo de escolher os Benefícios que mais se adequam a si, porque por vezes as Preferências poderão estar dissociadas das características e situações específicas dos indivíduos, estando apenas associadas às suas próprias escolhas e nada mais. Como já foi devidamente referido, reiteramos neste ponto que parece haver necessidade de, no futuro, se tentar adequar os Benefícios oferecidos pelas Organizações às escolhas e Preferências específicas de cada indivíduo. Os *cafeteria plans*, tal como referidos no ponto 2.2, correspondem actualmente a uma tentativa de adequação, no entanto, aparentemente não representam uma prática comum em Portugal.

Ainda no que se refere à relação entre Preferências e características dos indivíduos, uma conclusão que também nos pareceu importante foi a Preferência acentuada dos indivíduos que trabalham no sector da Indústria, pelos Benefícios da Categoria Bem-Estar (Seguro de Saúde e Assistência Familiar). Este facto poderá estar relacionado com o risco associado a algumas

profissões deste sector. A idade foi também uma variável que pudemos verificar que parece ter influência na escolha de determinados Benefícios, aparentemente os indivíduos mais jovens preferem Viaturas e os indivíduos de meia-idade demonstram maior Preferência pelos Planos de Pensões. Estas conclusões mostram mais uma vez a necessidade que há em adequar Benefícios aos indivíduos, dando-lhes a possibilidade de efectuarem as suas escolhas.

Julgamos que o mais importante que este estudo nos oferece é o facto de reiterar continuamente a necessidade de adoptar mecanismos de adequação da atribuição dos Benefícios às características e necessidades dos indivíduos. Tal adequação poderia ser efectuada através da construção de *Cafeteria Plans* – isto é, planos individuais de Benefícios, nos quais existiram um determinado número de Benefícios obrigatórios e todos os restantes seriam escolhidos de acordo com as Preferências de cada indivíduo, de entre um conjunto pré-definido.

Julgamos que uma das tipologias a incluir nos Benefícios de opção individual seria o pagamento do valor monetário equivalente, permitindo este aos indivíduos receberem um determinado conjunto de Benefícios no formato de salário. No entanto, mesmo para criar estes Planos de Benefícios, seria necessário perceber primeiro quais os Benefícios a incluir e que deveriam corresponder às Preferências dos colaboradores, seja através de estudos como este ou através de Inquéritos de aplicação interna nas diversas Organizações. Importa também, no sentido de alargar as escolhas patentes nestes *Cafeteria Plans*, conjugar escolhas entre pacotes de dois e de três Benefícios, uma vez que, como vimos no estudo efectuado, aparentemente alguns indivíduos preferem pacotes de três Benefícios que oferecem mais tipologias e maior diversidade do que pacotes de dois Benefícios, mesmo que estes possam representar maior valor monetário equivalente. Importa ainda referir que os Benefícios são importantes, independentemente do salário que o indivíduo receba, e para que contribuam para a satisfação dos indivíduos têm que se adequar às suas Preferências, daí a importância da construção de *Cafeteria Plans*. Indissociável de tudo isto, é a necessidade de uma comunicação efectiva das vantagens e valor de cada Benefício por parte da Organização, porque apenas assim é possível aos indivíduos fazerem escolhas sólidas e que correspondam efectivamente às suas Preferências.

Este estudo permitiu encontrar pontos de relevante interesse, que poderão ser alvo de estudo no futuro, como sejam a dicotomia entre Preferências e valor atribuído, bem como, no que respeita à relação entre a atribuição de Benefícios e o *commitment*. Por outro lado, forneceu também algumas pistas relativamente a quais as formas mais adequadas de conciliar os Benefícios e as Preferências dos indivíduos.

A título final, importa referir que o nosso estudo se traduziu numa tentativa de perceber de que forma as Preferências, em termos de Benefícios, se reproduzem na sociedade portuguesa.

As conclusões deste estudo poderão servir de instrumento de apoio à Gestão de Recursos Humanos para determinadas Organizações que estejam interessadas em otimizar a sua política de Remunerações e Benefícios e obter algum retorno a nível das atitudes dos indivíduos face à Empresa, uma vez que fornece algumas bases importantes relativas à adequação dos Benefícios aos indivíduos.

7. Bibliografia

Monografias (Livros):

Adams, J.S. (1965), *Inequity in Social Exchange*. in L. Benkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol.2, New York: Academic Press

Armstrong, M. & Murlis, H. (2004), *Reward Management*. USA: Kogan Page, Fifth Edition

Ball, D., McCulloch, W. (1999), *Economics: Principles, Problems and policies*. New York: McGraw-Hill Books

Beer, M. (1984), *Managing human assets*. New York: Macmillan

Berger, L., Berger, D. (1999), *The compensation handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy and design*. USA: McGraw-Hill, 4th Edition

Cenzo, D., Holoviak, S. (1990), *Employee Benefits*. USA: Prentice-Hall

Cowling, A., Mailer, C. (1998), *Managing Human Resources*. Great Britain: British Library

Fields, D. (2002), *Taking the measure of work: a guide to validate scales for organizational research and diagnosis*. California: Sage Publications

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo

Martocchio, J. (2006), *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Milcovich, G., Newman, J. (2005), *Compensation*. New York: Mc-Graw Hill

Scarpello, G., Ledvinka, J. (1988), *Personnel: Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent Publishing Company

Schuster, J., Zingheim, P. (1992), *The new pay: linking employee and organizational performance*. New York: Lexington Books

Sills, D. (1968), *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 15; New York: The Macmillan Company and the Free Press

Tyson, S. (2006), *Essentials of Human Resources Management*. Netherlands: Elsevier Ltd. Publications

White, G., Drucker, J. (2000), *Reward Management: A critical Text*. New York: Routledge

Periódicos Científicos:

Dreher, G., Bretz, R. (1988), *Benefit Coverage and Employee Cost: Critical Factors in Explaining Compensation Satisfaction*, Personnel Psychology, nº41, 237-254

Driver, R., Hatfield, J., Huseman, R. (1981), *A proposed method for analyzing employee benefit preferences: Conjoint Measurement*, Human Resource Management; 20,1, 18-23

Hennessey Jr., H. (1989), *Using Employee Benefits to Gain a Competitive Advantage*, Benefits Quarterly – First Quarter, 51-57

Hiles, A. (2006), *It's time to rethink employee benefits*, Benefits Quarterly, Fourth Quarter, 62-66

Lawler, E. E., Levin, E., (1968), *Union officers' perceptions of members' pay preferences*, Industrial and Labor Relations Review, 21, 509-517

Lawton, K., Chernyshenko, O.(2008), *Examining determinants of employee benefit preferences: Joint effects of personality, work values, and demographics*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 220-240

Lust, J. (1990), *The determinants of Employee Fringe Benefit satisfaction: A replication as Revision*, Benefits Quarterly, 89-95

Sutton, N. (1985), *Do Employee Benefits Reduce Labor Turnover?*, Benefits Quarterly, Vol.1No.2, 16-22

Anexo A

Impacto dos Benefícios na Organização e no Indivíduo

(White & Drucker, 2000)

Tabela I – Influência dos Benefícios de acordo com White & Drucker (2000)

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

Anexo B
Resultados do Estudo Piloto
(Entrevistas em Profundidade)

Tabela I, II, III, IV – Resultados do estudo preliminar (por categoria)

| Tipologia | Tipos de Benefícios | Características de acordo com os especialistas |
|---------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reforma e Poupança | Planos de Pensões | <p>Aparentemente, os Planos de Pensões constituem um Benefício cada vez mais presente em Portugal e também cada vez mais valorizado pelos colaboradores. Existem dois tipos de Planos de Pensões, a Contribuição definida e o Benefício Definido.</p> <p>A Contribuição Definida, representa uma contribuição mensal estipulada, em que o colaborador não sabe ao certo quanto irá receber mensalmente em termos de pensão posteriormente, uma vez que, isso depende do desempenho do fundo de pensões a partir do qual a pensão é adquirida. O Benefício Definido é aparentemente menos utilizado porque implica mais custos para a Organização, uma vez que o colaborador sabe exactamente quanto irá receber de pensão na sua velhice, que será cerca de metade ou dois terços do salário final. Consta que, neste momento, as empresas incitam os colaboradores a participar num determinado montante o seu fundo de pensão, o que possibilita no futuro uma pensão de valor mais elevado. Este é um Benefício bastante valorizado pelos colaboradores com idade superior aos 30 anos.</p> <p>Uma alternativa utilizada por algumas empresas à oferta de planos de pensão consiste em oferecer o equivalente ao que seria depositado num PPR, sob a forma de dinheiro, podendo o colaborador investir esse dinheiro num PPR ou não.</p> |

| Tipologia | Tipos de Benefícios | Características de acordo com os especialistas |
|------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Segurança e Bem-Estar | Seguro de vida (morte ou invalidez em serviço) | Aparenta ser um Benefício muito menos comum que o Seguro de Saúde, mas que consta como prática corrente em algumas Organizações, principalmente, no caso de os indivíduos terem de efectuar deslocações constantes a título profissional. |
| | Seguro de Saúde | <p>O Seguro de Saúde é, aparentemente, o Benefício mais valorizado pelos colaboradores, independentemente da faixa etária. Muitas vezes, estes Planos também abrangem os elementos do agregado familiar do colaborador (no caso de este participar num determinado montante o pagamento do seguro).</p> <p>Os Seguros de Saúde rondam os 250€ de custo para a empresa, e caso o colaborador pretenda estender este seguro à sua família poderá fazê-lo investindo cerca de 250€ do seu salário. Na sua maioria, os seguros de saúde asseguram cerca de 80% dos tratamentos hospitalares (internamentos, cirurgias, exames médicos, estomatologia, etc) e em casos mais particulares pode incluir o acesso a medicamentos a preços mais baixos.</p> |
| | Assistência Familiar | Este apoio respeita sobretudo, em Infantários participados ou perto do local de trabalho, cabazes de natal e planos médicos gratuitos ou participados. E é também um Benefício muito valorizado, principalmente pelos colaboradores com filhos que se enquadram numa determinada faixa etária (dos 20 aos 45, por exemplo). |

| Tipologia | Tipos de Benefícios | Características de acordo com os especialistas |
|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pagamentos Suplementares | Aconselhamento Financeiro | Aparentemente, o Aconselhamento Financeiro não é um Benefício comum em Portugal. Este Benefício dirige-se apenas a colaboradores com cargos de direcção, e normalmente, é oferecido apenas em Instituições Financeiras. Os Empréstimos Organizacionais são inexistentes em Portugal, uma vez que as empresas não podem cobrar juros. O mesmo acontece com a Assistência a Hipotecas. |
| | Política de Expatriação | Este Benefício não é comum ser destinado a todos os colaboradores, mas apenas aos que fazem parte dos níveis de topo da Organização. Muitas vezes este Benefício inclui, ajuda na procura da nova casa e até pagamentos de colégios para os filhos do colaborador. No âmbito da política de expatriação, é normal efectuar-se o pagamento de <i>fly-backs</i> , hotéis e um <i>fee</i> diária, cujo valor depende do país em que o colaborador se encontra. |
| | Descontos oferecidos pela Organização | Os descontos rondam os 20%/30% em produtos que estão à partida relacionados com a faixa etária e gostos dos colaboradores. Consta que é comum algumas empresas do ramo da consultoria optarem por negociar viagens a um preço mais apelativo para os seus colaboradores e descontos em restaurantes perto da zona de trabalho. Outra prática usual é a negociação com algumas Instituições Bancárias dos juros a praticar às operações dos colaboradores. |
| | Férias | Aparentemente algumas empresas não têm capacidade de pagar as horas extraordinárias dos seus colaboradores, assim, acabam por oferecer dias de férias, o que não representa custos muito elevados para estas. Este Benefício é mais valorizado pelas faixas mais jovens de colaboradores. |
| | Licença por Nojo | Aparentemente a Licença Compassiva não é uma política mas sim uma prática. |
| | Licença de Maternidade/Paternidade | Neste momento, os colaboradores do sexo masculino podem agora usufruir também da licença, enquanto pais da criança/marido/companheiro. Este é um Benefícios obrigatório por lei, logo quer o indivíduo demonstre Preferência por ele ou não, a verdade é que deverá sempre direito ao mesmo. |
| | Licença Sabática | Aparentemente este Benefício não é muito usual em Portugal. |

| Tipologia | Tipos de Benefícios | Características de acordo com os especialistas |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Outros Benefícios | Subscrições | Em Portugal aposta-se nos ginásios e associações muitas vezes ligadas às áreas de investigação da Organização. Nestes casos, é paga a jóia ou parte dela. Para faixas etárias mais jovens, os ginásios são considerados de grande valor. |
| | Carros da Organização e combustível | Cerca de 80% das empresas portuguesas oferecem este tipo de Benefício. É normalmente atribuído de acordo com o estatuto que os colaboradores detêm dentro da Organização, sejam directores de 1 ^a , 2 ^a ou 3 ^a Linha, Chefias Intermédias, Comerciais ou outros que precisem de carro por necessidade da função. O valor do carro atribuído ao colaborador varia de acordo com a posição em que se encontra na carreira. Por exemplo, um colaborador que esteja a iniciar a sua actividade poderá ter acesso a um veículo que rondará os 350€ por mês em Leasing, enquanto que, um gestor de topo poderá obter um veículo no valor aproximado de 750€/mês de leasing. |
| | Telemóveis e Computadores Portáteis | Este é um Benefício muito usual em Portugal, sendo que, normalmente o <i>plafond</i> associado varia entre 5€/10€ ou mais, no entanto, o uso do telemóvel para fins profissionais não é considerado um Benefício. Os portáteis também são bastante usuais e só passam a Benefício quando deixam de ser profissionais e passam a pessoais, ou são, ambas as coisas. No início da carreira o colaborador pode ter acesso a 15€ de <i>plafond</i> , poderá em alguns anos ter acesso a 50€ de <i>plafond</i> (caso suba na carreira) e no topo da carreira poderá obter 100€ de <i>plafond</i> para chamadas pessoais. |
| | Formação Comparticipada | É um Benefício, à partida, dirigido a todas as faixas etárias e está a ser cada vez mais valorizado pelos colaboradores. Normalmente as Organizações pagam cerca de 75% ou a totalidade dos Mestrados ou MBA's dos seus colaboradores. Com frequência este Benefício não está estabelecido e é negociado entre o colaborador e a chefia mais directa. |
| | Adiantamentos | Os empréstimos, em Portugal, são apenas utilizados no sector da banca, uma vez que as outras empresas estão impedidas de cobrar juros. Em Portugal, são mais utilizados, apesar de terem fraca expressão, os adiantamentos salariais. |

Anexo C

Guião das Entrevistas

Estudo Piloto

Guião das Entrevistas

Os Benefícios e a Realidade Portuguesa – As principais características associadas

Questões

1. Dos Benefícios a seguir listados, pedimos-lhe que se refira ao grau de utilização/importância que os mesmos assumem no tecido empresarial português.

| Tipos de Benefícios |
|------------------------------------------------|
| Planos de Pensões |
| Seguro de vida (morte ou invalidez em serviço) |
| Seguro de Saúde |
| Apoio às crianças (filhos) |
| Empréstimos Organizacionais |
| Assistência a Hipotecas |
| Aconselhamento Financeiro |
| Política de Expatriação |
| Descontos oferecidos pela Organização |
| Férias |
| Licença por Falecimento |
| Licença de Maternidade/Paternidade |
| Licença Sabática |
| Aconselhamento de Carreira |
| Subscrições |
| Carros da Organização e combustível |
| Telemóveis e Computadores Portáteis |
| Formação Participada |

2. Relativamente aos Benefícios que acima referiu como sendo os mais comuns no nosso país, pedimos-lhe que responda agora às seguintes questões:

- 2.1) Que tipo de empresas oferece cada um desses Benefícios?
 - 2.2) Quais as principais características que esses Benefícios assumem em Portugal?
 - 2.3) Quais os principais destinatários desses mesmos Benefícios? E porquê?
 - 2.4) Qual o valor monetário mensal aproximado de cada um dos Benefícios que considerou como mais utilizados em Portugal?
 - 2.5) Quais as principais razões subjacentes à oferta destes Benefícios pelas Organizações?
 - 2.6) Que tipo de comportamentos podem estes Benefícios provocar nos colaboradores (commitment, motivação, satisfação, etc.)?
3. Relativamente aos Benefícios que considerou pouco comuns em Portugal, refira quais as razões pelas quais essa situação se verifica.

Muito Obrigado pela sua participação!

Ana Carnaz

Anexo D

Análise Exploratória Factorial das Variáveis

Tabela I – Resultados da análise factorial exploratória da Variável Preferência por tipos de Benefícios

| Items | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 – Assistência Familiar (3 tipos) | | | | | |
| Grau de Preferência por Assistência Familiar Básico+Extras+Apoio a Familiares Directos. | ,896 | -,017 | -,019 | ,024 | ,233 |
| Grau de Preferência por Assistência Familiar Básico+Extras. | ,889 | ,024 | ,099 | ,064 | ,120 |
| Grau de Preferência por Assistência Familiar Básico. | ,798 | -,001 | ,283 | ,079 | ,155 |
| 2 – Viaturas (3 tipos) | | | | | |
| Grau de Preferência por Viatura Gama Intermédia. | -,032 | ,896 | -,010 | ,102 | ,113 |
| Grau de Preferência por Viatura Gama Utilitário. | ,203 | ,727 | ,136 | ,290 | -,254 |
| Grau de Preferência por Viatura Gama Alta. | -,219 | ,702 | ,053 | -,325 | ,344 |
| 3 – Seguros de Saúde (2 tipos mais baixos) | | | | | |
| Grau de Preferência por Seguro de Saúde 80%. | ,098 | -,031 | ,864 | ,175 | -,024 |
| Grau de Preferência por Seguro de Saúde 80%+Extras. | ,171 | ,159 | ,843 | ,048 | ,091 |
| 4 – PPR's (2 tipos mais baixos) | | | | | |
| Grau de Preferência por PPR 300€/mês. | ,068 | ,157 | ,077 | ,823 | -,058 |
| Grau de Preferência por PPR 30%. | ,007 | -,047 | ,141 | ,739 | ,297 |
| 5 – Viatura Gama Alta e PPR Partilha de Lucros | | | | | |
| Grau de Preferência por PPR Partilha de Lucros. | ,125 | ,153 | -,022 | ,237 | ,805 |
| Grau de Preferência por Seguro de Saúde80%+Extras+ComplementoFamília. | ,498 | -,123 | ,373 | -,137 | ,546 |

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0.641. A variância total é explicada em cerca de 28% pelo 1º factor, em cerca de 17% pelo 2º factor, em cerca de 12% pelo 3º factor, em cerca de 10% pelo 4º factor e em cerca de 9% pelo 5º factor. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela II - Resultados da análise factorial exploratória da variável Preferência por valores monetários

| Items | Factor 1 | Factor 2 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 1 – Confrontação de Valores Monetários Equivalentes mais elevados com Benefícios | | |
| Preferência entre Pacote composto por Viatura gama alta e Seguro de Saúde 80% e valor monetário equivalente de cerca de 600€/mês. | ,782 | -,210 |
| Preferência entre Pacote composto por Viatura gama alta e Seguro de Saúde 80% e valor monetário equivalente de cerca de 620€/mês. | ,781 | -,269 |
| Preferência entre Pacote composto por Viatura gama alta e Seguro de Saúde 80%+Extras+Complemento e valor monetário equivalente de cerca de 940€/mês. | ,775 | -,415 |
| Preferência entre Pacote composto por Viatura gama alta e Seguro de Saúde 80% e valor monetário equivalente de cerca de 920€/mês. | ,752 | -,457 |
| Preferência entre Pacote composto por Viatura gama utilitário e Seguro de Saúde 80%+Extras+Complemento e valor monetário equivalente de cerca de 460€/mês. | ,715 | ,303 |
| Preferência entre Pacote composto por Viatura gama utilitário e Seguro de Saúde 80% e valor monetário equivalente de cerca de 440€/mês. | ,672 | ,207 |
| 2 – 1 – Confrontação de Valores Monetários Equivalentes menos elevados com Benefícios | | |
| Preferência entre Pacote composto por Viatura gama utilitário e Seguro de Saúde 80%+Extras+Complemento e valor monetário equivalente de cerca de 300€/mês. | ,480 | ,690 |
| Preferência entre Pacote composto por Viatura gama utilitário e Seguro de Saúde 80% e valor monetário equivalente de cerca de 290€/mês. | ,511 | ,690 |

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0.669. A variância total é explicada, 48% pelo 1º factor (Confrontação de Valor Monetário com Benefício Viatura Gama Alta) e cerca de 20% pelo 2º factor (Confrontação de Valor Monetário com Benefício Viatura Gama Intermédia). Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela III – Resultados da análise factorial exploratória da variável Preferência por Benefícios em Quantidade/Qualidade

| Items | Factor 1 | Factor 2 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 1 – Confrontação entre Pacote duplo com Viatura Gama Alta e pacote triplo | | |
| Preferência entre Pacote A (Viatura gama alta e Seguro de Saúde 80%+Extras+Complemento Família) e Pacote B (PPR 300€, Seguro Saúde 80%+ Extras e Assistência Familiar Básico + Extra Horários) | ,768 | -,193 |
| Preferência entre Pacote A (PPR Partilha de Lucros e Viatura gama alta) e Pacote B (PPR 300€, Viatura gama intermédia e Assistência Familiar Básico) | ,744 | -,119 |
| Preferência entre Pacote A (Viatura gama alta e Seguro de Saúde 80%+ Extras+Complemento Família) e Pacote B (PPR 30%, Viatura gama utilitário e Assistência Familiar Básico) | ,673 | -,246 |
| Preferência entre Pacote A (Viatura gama alta e Seguro de Saúde 80%+Extras+Complemento Família) e Pacote B (PPR 300€, Viatura gama intermédia e Seguro de Saúde 80%+Extras) | ,659 | -,246 |
| 2 – Confrontação entre Pacote duplo com PPR 300€ e pacote triplo | | |
| Preferência entre Pacote A (PPR 300€ e Viatura gama intermédia) e Pacote B (PPR 30%, Viatura gama utilitário e Assistência Familiar Básico) | ,624 | ,566 |
| Preferência entre Pacote A (PPR 300€ e Viatura gama intermédia) e Pacote B (PPR 30%, Seguro de Saúde 80% e Assistência Familiar Básico) | ,491 | ,725 |

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0.767. A variância total é explicada, 44% pelo 1º factor (Confrontação Pacote duplo com Viatura Gama Alta) e 20% pelo 2º factor (Confrontação Pacote duplo com PPR 300€).

Tabela IV – Resultados da análise factorial exploratória da Variável Razões de Preferência

| Ítems | Factor 1 | Factor 2 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 1 – Qualidade e Protecção | | |
| Os Benefícios proporcionam maior qualidade de vida. | ,814 | ,175 |
| Os Benefícios permitem uma maior protecção familiar. | ,708 | ,106 |
| 2 – Valor Monetário | | |
| É preferível receber os Benefícios em dinheiro e decidir qual a sua utilização. | -,469 | ,678 |
| Os Benefícios permitem que não se paguem tantos impostos. | ,226 | ,615 |
| Os Benefícios são formas de as empresas evidenciarem o valor que os indivíduos têm para elas. | ,361 | ,607 |

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0.547. A variância total é explicada em cerca de 34% pelo 1º factor, em cerca de 22% pelo 2º factor. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela V – Resultados na análise factorial exploratória da Variável Atitudes face à Empresa

| Items | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 – Percepção de Justiça | | | |
| Recebo de forma justa relativamente às outras pessoas. | ,812 | -,095 | ,083 |
| A minha remuneração é Compatível com Funções que desempenho. | ,755 | -,270 | ,113 |
| A minha remuneração é tão elevada como a remuneração de outras pessoas, com a mesma função que trabalham em empresas similares. | ,754 | ,004 | ,115 |
| Recebo de forma justa relativamente aos colegas. | ,749 | -,166 | ,153 |
| Tendo em conta o esforço que dedico ao meu trabalho, estou satisfeito com a minha remuneração. | ,738 | -,277 | ,167 |
| A minha remuneração é similar aos colegas que desempenham a mesma função. | ,716 | -,053 | ,048 |
| 2 – Insatisfação | | | |
| Cada dia de trabalho parece não ter fim. | -,176 | ,893 | ,037 |
| Tenho de obrigar-me a ir trabalhar. | -,071 | ,890 | -,117 |
| 3- Comunicação | | | |
| A empresa explica individualmente as remunerações. | ,118 | -,048 | ,812 |
| A empresa explica colectivamente remunerações. | ,153 | ,006 | ,801 |
| A comunicação é fluida e permanente. | ,100 | -,233 | ,680 |

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0.797. A variância total é explicada, 38% pelo 1º factor (Percepção de Justiça), 14% pelo 2º factor (Insatisfação) e 13% pelo 3º factor (Comunicação). Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Anexo E

Inquérito

Inquérito

Estudo sobre as opiniões relativas aos
Benefícios e Remunerações não pagas em
dinheiro em Portugal

Inquérito

Este estudo realiza-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, e pretende obter dados relativos às preferências dos indivíduos no que respeita aos Benefícios que as Empresas oferecem. Estes dados irão ser posteriormente analisados e serão a base para uma tese de Mestrado centrada no tema referido. O questionário que se segue é anónimo. Antes de iniciar, certifique-se por favor, que lhe foi entregue um documento anexo a este inquérito, intitulado "Formulário de Benefícios".

A. Pedimos-lhe que responda, de uma forma honesta, de acordo com o que mais se adequa a si. Coloque por favor uma cruz (x) na opção que escolher.

1. Sexo

| | |
|---|---|
| F | M |
| | |

2. Idade _____

3. Antiguidade (nº de anos que executa funções na empresa onde trabalha actualmente) _____

4. Antiguidade no Mercado de Trabalho (nº de anos em que iniciou a sua prestação de trabalho) _____

5. Habilitações

| | | | |
|-----------------------------|---|-------------------------------------|---|
| Inferior ou igual ao 6º Ano | □ | 12º Ano / Ensino Profissionalizante | □ |
| 9º Ano | □ | Licenciatura de 3 anos | □ |
| 11º Ano | □ | Licenciatura com + de 5 anos | □ |
| | | Outros _____ | |

6. Função (trabalho que executa actualmente / posição) _____

7. Das funções seguintes, indique-nos a que mais se adequa ao seu caso:

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Operadores de Instalações e Máquinas e Trabalhadores de Montagem (inclui nomeadamente condutores de veículos e embarcações) | | Pessoal Administrativo e Similar (empregados de escritório, recepcionistas, caixas) | |
| Operários, artífices e Trabalhadores Similares (indústria extractiva e construção civil, metalurgia e metalomecânica, artesãos, vidreiros, artistas gráficos e outros similares) | | Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio (de ciências químicas, físicas, de saúde, de ensino e outros) | |
| Pessoal dos Serviços e Vendedores | | Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas (das Ciências físicas, matemáticas e engenharia, profissionais de saúde e docentes do ensino secundário e superior) | |
| | | Quadros Superiores | |

8. Estado Civil

| | | | |
|----------|---|---------------------------------|---|
| Solteiro | □ | Casado ou Unido de Facto | □ |
| Viúvo | □ | Divorciado ou Separado de Facto | □ |

9. Sector em que trabalha

| | | | |
|---------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Agricultura, sicultura e pescas | | Serviços | |
| Energia | | Comércio, Hotéis e Restaurantes | |
| Indústria | | Actividades Financeiras/Imobiliárias | |
| Construção | | Transportes e Comunicações | |
| | | Outros | |

10. Indique o número aproximado de trabalhadores da empresa em que trabalha actualmente:

Nº de Trabalhadores _____

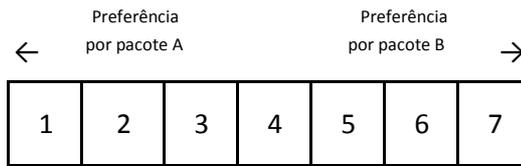
B. Indique a sua preferência relativamente aos seguintes pacotes de Benefícios, preenchendo o quadrado com **números de 1 a 9** (**1 corresponde à preferência máxima e 9 à menor preferência**). Indique por favor, qual o pacote que prefere mais de entre os nove pacotes e coloque no quadrado respectivo o número 1, depois indique qual o pacote que prefere em segundo lugar e coloque o número 2 e assim sucessivamente. Quando tiver dúvidas consulte o **Formulário anexo**, de forma a ter uma ideia completa das características de cada Benefício.

| | | | | | |
|----|------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 11 | PPR 30% Salário Mensal | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | Viatura Gama Utilitário | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | Grau de Preferência |
| 12 | PPR 30% Salário Mensal | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | Viatura Gama Intermédia | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | Grau de Preferência |
| 13 | PPR 30% Salário Mensal | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | Viatura Gama Alta | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | Grau de Preferência |
| 14 | PPR 300€ Mensais | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | Viatura Gama Intermédia | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | Grau de Preferência |
| 15 | PPR 300€ Mensais | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | Viatura Gama Alta | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | Grau de Preferência |
| 16 | PPR 300€ Mensais | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | Viatura Gama Utilitário | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | Grau de Preferência |
| 17 | PPR Partilha de Lucros | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | Viatura Gama Alta | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | Grau de Preferência |
| 18 | PPR Partilha de Lucros | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | Viatura Gama Utilitário | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | Grau de Preferência |
| 19 | PPR Partilha de Lucros | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | Viatura Gama Intermédia | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | Grau de Preferência |

Pacote A

24

| |
|------------------------------------------------|
| Viatura Gama Intermédia |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras |



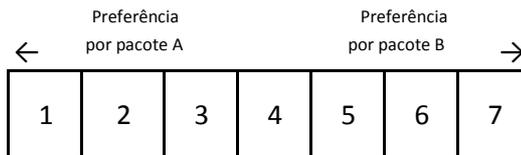
Pacote B

| |
|---------------------------------------|
| PPR 30% Salário Mensal |
| Viatura Gama Utilitário |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base |

Pacote A

25

| |
|------------------------|
| PPR Partilha de Lucros |
| Viatura Gama Alta |



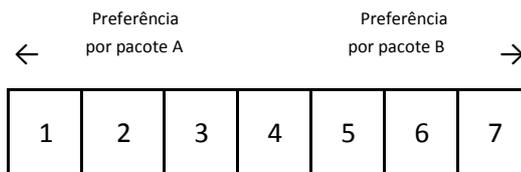
Pacote B

| |
|-----------------------------------------------------|
| PPR 30% Salário Mensal |
| Viatura Gama Utilitário |
| Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico |

Pacote A

26

| |
|-------------------------------------------------------------------------|
| Viatura Gama Alta |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família |



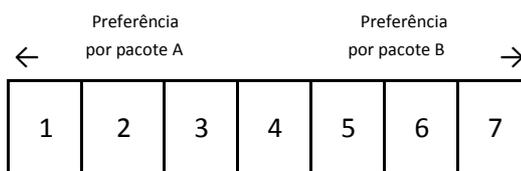
Pacote B

| |
|------------------------------------------------|
| PPR 300€ Mensais |
| Viatura Gama Intermédia |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras |

Pacote A

27

| |
|-------------------------|
| PPR 300€ Mensais |
| Viatura Gama Intermédia |



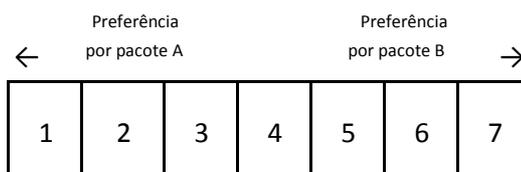
Pacote B

| |
|-----------------------------------------------------|
| PPR 30% Salário Mensal |
| Viatura Gama Utilitário |
| Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico |

Pacote A

28

| |
|-------------------------------------------------------------------------|
| PPR Partilha de Lucros |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família |



Pacote B

| |
|-----------------------------------------------------|
| PPR 30% Salário Mensal |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base |
| Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico |

D. Diga-nos, aproximadamente, qual o valor monetário mensal que atribui a cada pacote de Benefícios. Introduza o valor monetário que considera adequado nas caixas que se encontram no lado direito de cada pacote de Benefícios. Recorra ao Formulário sempre que necesite.

| | | | | | |
|----|------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 29 | PPR 30% Salário Mensal | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | Viatura Gama Utilitário | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |
| 30 | PPR 30% Salário Mensal | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | Viatura Gama Intermédia | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |
| 31 | PPR 30% Salário Mensal | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | Viatura Gama Alta | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |
| 32 | PPR 300€ Mensais | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | Viatura Gama Intermédia | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |
| 33 | PPR 300€ Mensais | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | Viatura Gama Alta | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |
| 34 | PPR 300€ Mensais | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | Viatura Gama Utilitário | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |
| 35 | PPR Partilha de Lucros | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | Viatura Gama Alta | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |
| 36 | PPR Partilha de Lucros | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | Viatura Gama Utilitário | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |
| 37 | PPR Partilha de Lucros | Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | Viatura Gama Intermédia | Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | Valor Monetário/Mensal <input type="text"/> |

E. Indique qual o valor que atribui a cada um dos seguintes Benefícios. Para tal preencha o quadrado que corresponde à sua opção com uma cruz (x), de acordo com a escala indicada. Use o formulário para esclarecimentos adicionais no que respeita a cada Benefício.

| Benefício | Escala | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------------------|------------|------------------|
| | Nada Importante | Pouco Importante | Medianamente Importante | Importante | Muito Importante |
| 38. PPR 30% Salário Mensal | | | | | |
| 39. Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | | | | | |
| 40. Viatura Gama Utilitário | | | | | |
| 41. Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | | | | | |
| 42. PPR 300€ Mensais | | | | | |
| 43. Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | | | | | |
| 44. Viatura Gama Intermédia | | | | | |
| 45. Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | | | | | |
| 46. PPR Partilha de Lucros | | | | | |
| 47. Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | | | | | |
| 48. Viatura Gama Alta | | | | | |
| 49. Assist. Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | | | | | |

F. Pedimos-lhe agora que indique as razões que o levam a preferir determinados Benefícios em detrimentos de outros. Para tal coloque uma cruz (x), na resposta que mais se adegue.

| Benefício | Escala | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|
| | Discordo Totalmente | Discordo em parte | Não concordo nem discordo | Concordo em parte | Concordo Totalmente |
| 50. Os Benefícios permitem que se obtenha maior protecção à família que de outras formas não seriam possíveis. | | | | | |
| 51. É preferível receber em dinheiro e decidirmos nós próprios qual a sua utilização. | | | | | |
| 52. Os Benefícios são formas das empresas evidenciarem qual o nosso valor para elas. | | | | | |
| 53. Os Benefícios permitem que não se pague tantos impostos. | | | | | |
| 54. Os Benefícios proporcionam maior qualidade de vida. | | | | | |

G. Os quadros que abaixo se apresentam dizem respeito a **pacotes de Benefícios** (lado esquerdo) e respectivos **valores monetários equivalentes mensais** (lado direito). Pedimos-lhe agora que preencha, com uma cruz (x) as escalas de preferência que se seguem, sendo que 1 se refere a preferência máxima por Pacote de Benefícios e 7 corresponde a preferência máxima pelo valor equivalente monetário desse pacote.

Pacote **Valor Monetário Equivalente**

55

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--|
| Viatura Gama Utilitário | ← Preferência por Benefícios Preferência por valor Equivalente → | <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 290€/mês </div> | | | | | | | |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |

Pacote **Valor Monetário Equivalente**

56

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--|
| Viatura Gama Utilitário | ← Preferência por Benefícios Preferência por valor Equivalente → | <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 300€/mês </div> | | | | | | | |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |

Pacote **Valor Monetário Equivalente**

57

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--|
| Viatura Gama Alta | ← Preferência por Benefícios Preferência por valor Equivalente → | <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 600€/mês </div> | | | | | | | |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |

Pacote **Valor Monetário Equivalente**

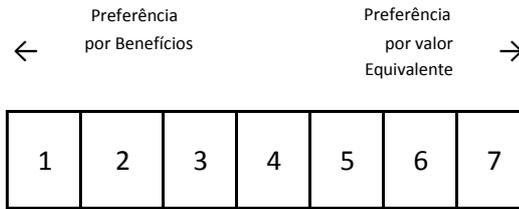
58

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--|
| Viatura Gama Alta | ← Preferência por Benefícios Preferência por valor Equivalente → | <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 620€/mês </div> | | | | | | | |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |

Pacote

59

| |
|------------------------------------|
| Viatura Gama Utilitário |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base |



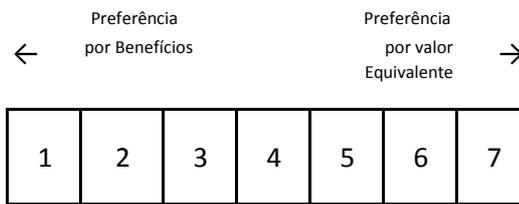
Valor Monetário Equivalente

| |
|----------|
| 440€/mês |
|----------|

Pacote

60

| |
|-------------------------------------------------------------------|
| Viatura Gama Utilitário |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família |



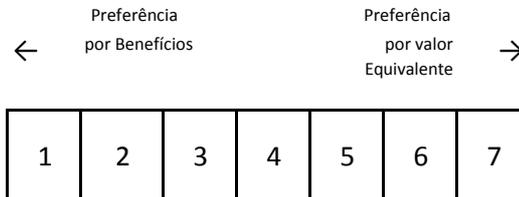
Valor Monetário Equivalente

| |
|----------|
| 460€/mês |
|----------|

Pacote

61

| |
|------------------------------------|
| Viatura Gama Alta |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base |



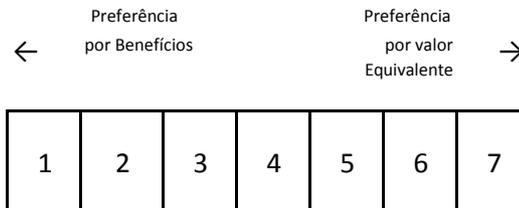
Valor Monetário Equivalente

| |
|----------|
| 920€/mês |
|----------|

Pacote

62

| |
|-------------------------------------------------------------------|
| Viatura Gama Alta |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família |



Valor Monetário Equivalente

| |
|----------|
| 940€/mês |
|----------|

H. Pedimos-lhe agora que preencha o quadro seguinte, composto por frases relacionadas com a sua opinião sobre a empresa em que trabalha actualmente e a forma como se relaciona com ela. Coloque uma cruz (x) no quadrado que corresponde à sua opção, de acordo com a escala indicada.

| | Escala | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|
| | Discordo Totalmente | Discordo em Parte | Não concordo nem discordo | Concordo em Parte | Concordo Totalmente |
| 63. A minha remuneração é compatível com as funções que executo. | | | | | |
| 64. A minha remuneração é tão elevada como a remuneração das outras pessoas com a mesma função, que trabalham em empresas similares. | | | | | |
| 65. A minha remuneração é similar à dos meus colegas de trabalho que executam a mesma função. | | | | | |
| 66. Considero receber de forma justa em relação a outras pessoas dentro da organização onde trabalho. | | | | | |
| 67. Mesmo trabalhando arduamente, raramente alcanço o que desejo. | | | | | |
| 68. Considero receber de forma justa em relação aos meus colegas de trabalho. | | | | | |
| 69. Tendo em conta o esforço que dedico ao meu trabalho, considero-me satisfeito com a minha remuneração. | | | | | |
| 70. Considero que o desempenho dos meus colegas é idêntico, isto é, todos contribuem de igual forma para os resultados da empresa. | | | | | |
| 71. A empresa onde trabalho explica individualmente porque é que atribui as remunerações e os prémios. | | | | | |
| 72. A empresa onde trabalho explica colectivamente porque é que atribui as remunerações e os prémios. | | | | | |
| 73. A empresa onde trabalho prefere não dar a conhecer as remunerações e prémios de cada trabalhador. | | | | | |
| 74. A comunicação na empresa onde trabalho é fluida e permanente. | | | | | |
| 75. Por vezes, sinto que não estou a par do que se passa na empresa onde trabalho. | | | | | |
| 76. Grande parte dos dias tenho de me obrigar a mim mesmo a deslocar-me para o trabalho. | | | | | |
| 77. O desempenho dos meus colegas de trabalho é muito diferente, isto é, uns contribuem mais para os resultados da empresa e outros menos. | | | | | |
| 78. Cada dia de trabalho parece não ter fim. | | | | | |
| 79. As pessoas que apresentam trabalho idêntico na empresa onde trabalho não são pagas de igual forma. | | | | | |
| 80. Sinto-me muito bem no meu actual emprego. | | | | | |
| 81. As pessoas que trabalham mais na minha empresa, normalmente não são recompensadas por isso. | | | | | |
| 82. Na empresa em que trabalho são me atribuídos prémios e remunerações afins em função do trabalho extra que realizo. | | | | | |
| 83. Estou satisfeito com os Benefícios que a empresa onde trabalho me oferece. | | | | | |

| | Escala | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|
| | Discordo Totalmente | Discordo em Parte | Não concordo nem discordo | Concordo em Parte | Concordo Totalmente |
| 84. Sinto que os meus valores e os valores da organização para a qual trabalho são similares. | | | | | |
| 85. Por vezes, discordo das políticas de Recursos Humanos da organização para a qual trabalho. | | | | | |
| 86. Trabalhar na empresa onde hoje me encontro foi a pior decisão que poderia ter tomado. | | | | | |
| 87. Ficaria muito contente se pudesse passar o resto da minha carreira profissional na empresa onde me encontro actualmente. | | | | | |
| 88. Não me custaria nada se tivesse que abandonar a empresa onde trabalho actualmente. | | | | | |

I. Pedimos-lhe agora que nos indique quais dos seguintes Benefícios **possui actualmente**. Utilize, para assinalar, uma cruz (×).

89

| | | | | | |
|----------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| A. Viatura da Empresa para uso pessoal | <input type="checkbox"/> | C. PPR | <input type="checkbox"/> | E. Seguro de Vida | <input type="checkbox"/> |
| B. Seguro de Saúde | <input type="checkbox"/> | D. Assistência Familiar | <input type="checkbox"/> | F. Formação Participada | <input type="checkbox"/> |

Outros (Quais?) _____

J. **Se possui Viatura da Empresa para uso pessoal (Benefício A)**, indique-nos de qual das seguintes tipologias utilizadas neste inquérito, a mesma se aproxima mais? Utilize uma cruz (×) para indicar a sua opção.

90

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| Viatura Gama Utilitário | <input type="checkbox"/> |
| Viatura Gama Intermédia | <input type="checkbox"/> |
| Viatura Gama Alta | <input type="checkbox"/> |

L. **Se possui Seguro de Saúde (Benefício B)**, indique-nos de qual das seguintes tipologias utilizadas neste inquérito, o mesmo se aproxima mais? Utilize uma cruz (×) para indicar a sua opção.

91

| | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base | <input type="checkbox"/> |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras | <input type="checkbox"/> |
| Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família | <input type="checkbox"/> |

M. **Se possui PPR (Benefício C)**, indique-nos de qual das seguintes tipologias utilizadas neste inquérito, o mesmo se aproxima mais? Utilize uma cruz (×) para indicar a sua opção.

92

| | |
|------------------------|--------------------------|
| PPR 30% Salário Mensal | <input type="checkbox"/> |
| PPR 300€ Mensais | <input type="checkbox"/> |
| PPR Partilha de Lucros | <input type="checkbox"/> |

N. **Se possui Assistência Familiar (Benefício D)**, indique-nos de qual das seguintes tipologias utilizadas neste inquérito, a mesma se aproxima mais? Utilize uma cruz (×) para indicar a sua opção.

93

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico | <input type="checkbox"/> |
| Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários | <input type="checkbox"/> |
| Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos | <input type="checkbox"/> |

O. Preencha de uma forma aproximada os espaços abaixo apresentados.

94. Nº de Pessoas no Agregado Familiar (indique o número de pessoas na sua dependência):

| | |
|--------------------------------------------------|----------------------|
| Nº de filhos | <input type="text"/> |
| Outras pessoas não incluindo conjúge, nem filhos | <input type="text"/> |

95. Despesas **mensais** com o Agregado Familiar (encargos com família, educação, saúde, água e gás):

| | |
|---------------------|----------------------|
| 500€ - 1000€ / mês | <input type="text"/> |
| 1000€ - 1500€ / mês | <input type="text"/> |
| 1500€ - 1750€ / mês | <input type="text"/> |
| mais de 1750€ | <input type="text"/> |

Relativamente a si:

96. Vencimento Base _____

97. Prémios Variáveis _____

98. Área da Empresa em que trabalha

(por exemplo, marketing, fiscal, recursos humanos, contabilidade, etc.) _____

Relativamente ao seu cônjuge (caso se aplique):

99. Vencimento Base _____

100. Prémios Variáveis _____

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Ana Carnaz

Anexo F

Folha de Apoio ao Preenchimento do Inquérito

Formulário de Benefícios

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos ISCTE - IUL

Este formulário pretende apoiá-lo no preenchimento do Inquérito que se anexa. Por favor leia-o com atenção e retorne a este sempre que lhe surjam dúvidas relativas ao significado e âmbito dos Benefícios.

O que são Benefícios?

São valores que as pessoas recebem da entidade patronal mas não em dinheiro, por exemplo os PPR (Planos Poupança Reforma), as viaturas, a assistência familiar e os seguros de saúde.

Descrição dos Benefícios em Estudo neste Inquérito

No formulário que se segue, pode encontrar do lado esquerdo o descritivo e estrutura de apresentação dos Benefícios ao longo do Inquérito e do lado direito a explicação relativa a cada Benefício.

1. PPR (Planos Poupança Reforma)

PPR 30% Salário Mensal

O PPR 30% salário Mensal é um Benefício, através do qual receberá mensalmente, aquando da reforma, 30% do seu actual salário mensal, em função do número de anos e montante das contribuições mensais efectuadas pela Organização para a qual trabalha. Assim, o valor que receberá mensalmente aquando da reforma só será conhecido nessa mesma altura.

PPR 300€ Mensais

O Benefício PPR 300€ mensais permite-lhe receber durante a reforma 300€/mês que serão actualizados em termos mensais e não dependem da quantidade e montante das contribuições efectuadas durante a vida activa, uma vez que, o valor que constituirá pagamento mensal por parte da entidade que garante o PPR durante a reforma está definido à partida.

PPR Partilha de Lucros

O PPR Partilha de Lucros é um Benefício que lhe permite receber 300€ mensais na reforma, e um montante correspondente a 5% dos resultados mensais da organização para a qual trabalhou, isto numa base mensal.

2. Seguro de Saúde

Seguro de Saúde 80% Cobertura Base

O Seguro de Saúde 80% Cobertura Base oferece a cobertura de 80% das despesas hospitalares (hospitalização, cirurgia e parto) e assistência ambulatoria aos indivíduos por ele abrangido.

Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras

O Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras cobre 80% das despesas hospitalares, assistência ambulatoria, tratamentos de estomatologia e participa em 50 % os medicamentos não participados pelo Estado e em 80% os medicamentos participados pelo Estado.

Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família

O Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família cobre 80% das despesas hospitalares, assistência ambulatoria, tratamentos de estomatologia, participa em 50 % os medicamentos não participados pelo Estado e em 80% os medicamentos participados pelo Estado; dos indivíduos e dos seus familiares directos (marido/mulher e filhos).

Formulário de Benefícios

Este formulário pretende apoiá-lo no preenchimento do Inquérito que se anexa. Por favor leia-o com atenção e retorne a este sempre que lhe surjam dúvidas relativas ao significado e âmbito dos Benefícios.

3. Viatura da Organização

Viatura Gama Utilitário

Viatura atribuída pela empresa e que conta com as seguintes características:

- Leasing mensal a rondar 350€;
- Valor de venda ao público a rondar os 19.000€;
- Cilindrada 1.4;
- Jantes liga leve 15';
- Velocidade máxima de 165 km/h e Aceleração 15.4 km/h.

Viatura Gama Intermédia

Viatura atribuída pela empresa e que conta com as seguintes características:

- Leasing mensal a rondar os 500€;
- Valor de venda ao público de 28.000€;
- Cilindrada 1.56;
- Jantes de Alumínio 16';
- Velocidade Máxima de 190 km/h e Aceleração 12 km/h

Viatura Gama Alta

Viatura atribuída pela empresa e que conta com as seguintes características:

- Leasing mensal a rondar os 750€;
- Valor de venda ao público de 50.000€;
- Cilindrada 2.18;
- Jantes de Liga-Leve 17';
- Velocidade Máxima de 205 km/h e Aceleração 11.6 km/h

4. Assistência Familiar

Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico

Este Benefício inclui creches da organização ou participação em 40% de creches e escolas próximas da organização para os filhos dos colaboradores.

Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários

A Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários é um Benefício que inclui Creches da organização ou participação em 40% de creches e escolas próximas da organização e flexibilidade de horários, bem como assistência domiciliária.

Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra Horários + Apoio a Familiares Directos

Este Benefício é composto por Creches da organização ou participação em 40% de creches e escolas próximas da organização, flexibilidade de horários e assistência domiciliária e apoio a outros familiares directos (por exemplo participação 40% de lares para idosos).