



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Cátia Silva Ferreira

Implementação de Benefícios numa PME de
Tecnologias da Informação

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

Cátia Silva Ferreira

ISCAC | 20121

Coimbra, junho de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Cátia Silva Ferreira

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação do Professor António Calheiros.

Coimbra, junho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este projeto fosse realizado. A todos eles deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Ao meu orientador, Professor António Calheiros, pelo seu exemplar profissionalismo. Por toda a disponibilidade, apoio e sábias recomendações que partilhou comigo ao longo da realização do projeto.

Aos meus familiares e amigos por todo o apoio, motivação e acima de tudo, por partilharem comigo a alegria de viver.

Aos meus colegas do mestrado, com quem tive o privilégio de trabalhar, partilhar conhecimento e vivenciar momentos marcantes, agradeço todo o apoio e companheirismo no decorrer do mestrado.

Por último, quero deixar um agradecimento especial à Openlimits e a todos os seus colaboradores que tão bem me acolheram e permitiram tornar tudo isto possível.

RESUMO

O presente projeto descreve o processo de implementação de um sistema de benefícios numa PME do setor das tecnologias da informação.

Os objetivos do projeto eram: Implementar um sistema de Benefícios adequado às especificidades da organização; Tornar a empresa mais atrativa para futuros colaboradores; Potenciar a motivação e satisfação dos colaboradores.

Foi realizada uma pesquisa de benefícios aplicados em empresas da mesma área, uma análise dos mesmos e a seleção final dos benefícios a implementar.

Apresenta-se o processo de implementação de um dos benefícios identificados (teletrabalho) e o trabalho preparatório para a implementação dos restantes (bolo de aniversário, ginástica laboral, massagens, e flexibilização do horário de trabalho).

Por fim, são analisados os resultados da implementação e apresentadas sugestões para a efetivação da implementação dos restantes.

Palavras-chave: Sistemas de Recompensas, Benefícios, Teletrabalho, Satisfação dos colaboradores

ABSTRACT

This project describes the process of implementing a benefits system in an SME on the information technology sector.

The project's objectives were: To implement a Benefits system suited to the organization's specificities; Make the company more attractive to future employees; Boost employee motivation and satisfaction.

A survey of the benefits applied in companies from the same area was carried out, the results analyzed and a final selection of the benefits to be implemented was made.

The process of implementing one of the identified benefits (telework) and the preparatory work for the implementation of the others (birthday cake, labor gymnastics, massages, and flexibilization of working hours) are presented.

Finally, the results of the implementation are analyzed and suggestions are made for the implementation of the others.

Keywords: Reward Systems; Benefits; Telework; Employee Satisfaction

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1 Sistemas de Recompensas – Definição, Objetivos e Impactos	3
1.1.1 Tipos de Recompensas	6
1.2 Benefícios	7
1.3 Implementação de Benefícios e o seu impacto.....	10
2 METODOLOGIA	12
2.1 Objetivos	12
2.2 Métodos e Procedimentos	12
3 ESTUDO APLICADO	15
3.1 Apresentação da Empresa	15
3.1.1 História da Openlimits	15
3.1.2 A Openlimits hoje	16
3.1.3 Missão, Visão, Cultura e Valores	18
3.2 Diagnóstico da situação atual.....	19
3.3 Questionários	19
3.4 Avaliação do Custo da Implementação	20
3.4.1 Conciliação Vida Pessoal/Profissional.....	21
3.4.2 Motivacionais	21
3.4.3 Saúde e Bem Estar/Espírito de Equipa	22
3.4.4 Financeiro.....	23
3.5 Teletrabalho.....	24
3.6 Oferta do Bolo de Aniversário	29
3.7 Ginástica Laboral / Massagem na cadeira	30

3.8	Diminuir em ½ hora a pausa de almoço e tirar 6ª feira à tarde em cada 15 dias.....	32
4	DISCUSSÃO.....	33
4.1	Análise dos resultados.....	33
4.2	Sugestões.....	34
	CONCLUSÃO	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
	APÊNDICES	41
	APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO: BENEFÍCIOS SOCIAIS	42
	APÊNDICE 2. QUESTIONÁRIO: TELETRABALHO.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Gráfico 1 – Caracterização dos colaboradores: Género

Gráfico 2 – Caracterização dos colaboradores: Idade

Gráfico 3 – Caracterização dos colaboradores: Habilitações Académicas

Gráfico 4 – Questionário a empresas de TI

Gráfico 5 – Respostas aos questionários enviados

Gráfico 6 – Questionário de satisfação teletrabalho: Pergunta 1

Gráfico 7 – Questionário de Satisfação Teletrabalho: Pergunta 2

Gráfico 8 – Questionário Teletrabalho: Pergunta 3

Gráfico 9 – Questionário Teletrabalho: Pergunta 4

Gráfico 10 – Questionário Teletrabalho: Pergunta 5

Gráfico 11 – Questionário Teletrabalho: Pergunta 6

Tabela 1 - Avaliação do custo da implementação dos Benefícios “Conciliação Vida Pessoal/Profissional

Tabela 2 – Avaliação do custo da implementação dos Benefícios “Motivacionais”

Tabela 3 – Avaliação do custo da implementação dos Benefícios “Saúde e Bem Estar/Espírito de Equipa”

Tabela 4 – Avaliação do custo da implementação dos Benefícios “Financeiros”

Tabela 5 – Data de aniversário dos colaboradores

Tabela 6 – Escala de rotatividade para tarde livre à 6ª feira

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

PME – Pequena e Média Empresa

TI – Tecnologias da Informação

Etc. Et Cetera

Ex. - Exemplo

TICE – Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica

RH – Recursos Humanos

Min – Minuto/s

H – Hora/s

TSU – Taxa Social Única

Colab. – Colaborador

OL – Openlimits

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

INTRODUÇÃO

Os Benefícios são um forte exemplo de um sistema de recompensas, que promove diversas vantagens. Um estudo realizado por Shoaib, *et al.* (2009), revela que um programa de benefícios atraente é classificado como um dos fatores mais importantes, no que diz respeito à satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, porque o mesmo responde às necessidades dos colaboradores.

Usando o elenco proposto por Edward Lawler “*The design of Effective Reward Systems*” (como citado em Camara et al., 2007), as empresas implementam sistemas de recompensas para obter os seguintes fins:

- ✓ Atrair e reter colaboradores: o nível e qualidade das recompensas influenciam o tipo de candidato que é atraído para uma organização e o que nela continuará a trabalhar;
- ✓ Motivar: os colaboradores tendem a sentir-se valorizados, o que leva a um aumento da produtividade na execução das suas tarefas;
- ✓ Cultura: Reforçam e apoiam uma cultura empreendedora, inovadora, participativa e assente no desempenho;
- ✓ Reforçar e definir Estruturas: As recompensas podem ajudar a definir a hierarquia dentro da organização;
- ✓ Reduzir custos: Os sistemas de recompensas constituem sempre um fator pesado na estrutura de custos das empresas.

Com estas características mencionadas as empresas ganham vantagem competitiva, tornando-se referências de interesse, tanto para o mundo dos negócios, como para futuros colaboradores. Os recursos de uma empresa são elementos essenciais para obter, desenvolver e manter vantagem competitiva, principalmente se estes são únicos e difíceis de imitar (Barney, 1991). Os recursos naturais, tecnologias e economias de escala, são cada vez mais fáceis de imitar. Por isso é que o Capital Humano é tão importante, pela sua unicidade e inimitabilidade (Beardwell et al., 2004). Tal facto, torna a Gestão do Capital Humano decisiva para o desempenho de uma empresa.

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

Nesse sentido, cabe às empresas desenvolver as suas ações estratégicas. Segundo Martins (2016), as empresas que conseguem agradar os colaboradores, dando-lhes mais valor de forma a motivá-los e a incentivá-los (de acordo com as necessidades das empresas), conseguem obter a atração de novos candidatos, bem como a sua retenção. Atualmente, é possível afirmar que o salário não é o único e, nem sempre, o principal motivador das pessoas nas empresas. Os diversos sistemas de recompensas são fatores importantes para cativar candidatos, motivar os colaboradores e mantê-los na organização (Cunha et al., 2012). Um trabalho publicado em Portugal por Silva (2008), demonstra que a satisfação no trabalho é influenciada positivamente pelas recompensas que se recebem, considerando que o valor monetário “não é tudo”, mas apenas um dos potenciadores de todo o processo.

A organização, na qual este projeto vai ser desenvolvido, identificou a necessidade de implementação de práticas que permitam a retenção de colaboradores na empresa e que, por outro lado, a mesma se torne atrativa a futuros colaboradores. A implementação deste projeto visa responder às necessidades supra identificadas.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Neste primeiro capítulo serão abordados conceitos fundamentais da temática trabalhada. Para entendermos melhor o que são Benefícios, primeiramente serão abordados os Sistemas de Recompensas e os tipos de recompensas que existem. Numa fase posterior, relativamente aos Benefícios, será explicado o que são e o impacto que podem ter nos colaboradores e nas organizações.

1.1 Sistemas de Recompensas – Definição, Objetivos e Impactos

Os sistemas de recompensas “*consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa*” (Camara et al., 2013). Segundo os mesmos autores, o objetivo primordial de um sistema de recompensas é o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da empresa.

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), “*um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida de trabalho realizado*”.

São vários os objetivos de um sistema de recompensas. No entanto, segundo diversos autores como, por exemplo, Sousa et al. (2006), Camara (2011), Camara et al. (2013), e Bustamam, Teng e Abdullah (2014) podem-se considerar os seguintes objetivos, a saber:

a) Atrair e reter os melhores colaboradores

Qualquer instituição que se valorize quer integrar no seu quadro de pessoal os melhores profissionais. Assim sendo, deve ter a capacidade de atrair esses profissionais e mantê-los. Para a permanência desses “melhores profissionais”, a instituição deve ter um sistema de recompensas atrativo, porque o nível de recompensas oferecido influencia o tipo de colaborador que uma instituição é capaz de atrair e reter. Contudo, “*o que faz reter e motivar os*

melhores profissionais é um emprego com remuneração adequada e que lhes proporcione perspectivas de realização pessoal e profissional” (Camara et al., 2013, p 444).

b) Aumentar a motivação e a produtividade

Uma vez retido pela instituição, o colaborador precisa de estar motivado para dar o seu melhor e obter os melhores resultados. Os colaboradores sentem-se mais motivados se forem recompensados de uma forma considerada justa e equitativa, podendo por este meio aumentar a sua produtividade.

c) Definição e Reforço da Estrutura

Um sistema de recompensas bem definido e bem aplicado, recompensa cada colaborador de acordo com os fatores individuais de desempenho e, se for entendido como justo, fortalece o laço que os colaboradores já têm com a instituição, valorizando as competências mais importantes da organização e fortalecendo assim a cultura existente na mesma.

d) Custo, ou seja, ser financeiramente sustentável a médio prazo

Ao determinar o sistema de recompensas a ser aplicado, a organização estima o seu custo global com os colaboradores, porque este deve ser analisado numa ótica de custo-benefício. Como refere Camara (2011, p. 89), “os sistemas de recompensas são, quase sempre, um fator de custo significativo para as empresas, representam entre 20% e 50% dos custos totais do funcionamento”. As empresas devem desenvolver um sistema de recompensas que seja sustentável a médio e longo prazo, porque uma vez aplicado um sistema de recompensas é muito difícil voltar atrás sem que isso tenha um impacto negativo na relação de confiança dos colaboradores para com a empresa. Um estudo realizado em 2005 à escala europeia pelo Aatson Wyatt, revela que 30% dos gestores de topo que nele participaram eram da opinião de que os custos decorrentes do sistema de recompensas das suas empresas eram incontroláveis num horizonte temporal de cinco anos. Assim, era essencial os decisores ponderarem bem os custos finais dos componentes do sistema de recompensas que pretendiam implementar antes de o fazer (Rola, 2013).

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

De acordo com Robbins (2008), para que os objetivos de uma organização sejam alcançados, os colaboradores precisam de estar satisfeitos com o seu trabalho e motivados, para que se identifiquem com os propósitos da organização, com tendência a gerar uma maior produtividade. E em geral, de acordo com Bourne & Bourne (2010), *“são as pessoas mais qualificadas que poderão sair com mais rapidez, o que faz com que a arte da motivação se torne mais importante do que nunca”*. Um sistema de recompensa eficaz é necessário para se conseguir atrair o melhor colaborador (Mabasco, 2017). Bergamini (2013), indica que *“a motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação”*. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de satisfazerem necessidades pessoais, a realizarem os objetivos da organização, aumentando os níveis de desempenho pessoal e profissional dos colaboradores.

Lawler & Worlwy (2006), afirmam que os colaboradores são o capital humano da empresa e para os conseguir atrair, reter e motivar, a mesma deverá ter um sistema de recompensas ajustado. Estes deverão ser utilizados para encorajar comportamentos desejados. Deste modo, podemos concluir que, dada a importância das pessoas para a competitividade das organizações, as empresas criam sistemas de recompensas para incentivar, atrair, reter colaboradores, gerar motivação e satisfação.

Um estudo de Varela (2017), conclui que um sistema de recompensas devidamente concebido e implementado é indispensável para a satisfação no trabalho, sendo que essa mesma satisfação varia consoante as necessidades dos colaboradores, é importante que as mesmas sejam previamente identificadas e tidas em consideração na hora de implementar um sistema de recompensas.

Outro estudo realizado em Portugal por Rato (2019), afirma que existe uma correlação positiva, ou seja, é possível afirmar que existe uma estreita ligação entre uma justa, clara e equilibrada aplicação de Sistema de Recompensas com a Motivação e Satisfação dos trabalhadores.

1.1.1 Tipos de Recompensas

As recompensas, habitualmente, distinguem-se em dois grupos: as Recompensas Extrínsecas ou monetárias e as Recompensas Intrínsecas ou não monetárias (Câmara et al., 2013).

A sua distinta categorização é decorrente do facto de se tratar de recompensas resultantes de fatores externos ao trabalho, adquiridos como consequência da execução de uma tarefa – recompensas extrínsecas – ou de recompensas inerentes ao conteúdo do próprio trabalho – recompensas intrínsecas (Barbosa, 2013).

1.1.1.1 Recompensas Intrínsecas e Recompensas Extrínsecas

As Recompensas Intrínsecas, imateriais e/ou não-monetárias “são resultantes da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, do reconhecimento e do prestígio que o mesmo lhe confere, bem como sentido de realização pessoal dele decorrente” (Camara et al., 2013).

Camara (2016) refere que as recompensas intrínsecas são as que decorrem do próprio trabalho, que estão internamente ligadas à sua natureza e enquadramento, e ao sentido de realização pessoal (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira). Este tipo de recompensas gera motivação e cria a identificação entre o colaborador e a empresa.

As recompensas extrínsecas estão relacionadas com fatores externos ao trabalho em si, como o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto. São de natureza material, e em muitos casos têm formato de prémios monetários (Sousa et al., 2006).

Dentro deste grupo pode-se ainda considerar a componente fixa e a componente variável: a primeira diz respeito à contrapartida pelo trabalho, o salário, sendo este “*o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho*” (Câmara, 2000), bem como os subsídios de alimentação, de turno, etc; por sua vez, Silva (2008), define a segunda como o conjunto de “*benefícios, incentivos e símbolos de estatuto*”.

Segundo Silva (2008), é a componente variável que motiva e satisfaz os trabalhadores, normalmente de carácter material, com o intuito de responder a necessidades de natureza social.

Camara (2011), afirma e alerta que se as recompensas extrínsecas não forem devidamente geridas, de forma a serem percecionadas como justas para os trabalhadores, *“e se não forem competitivas relativamente ao mercado, podem provocar insatisfação no trabalho, frustração e injustiça e, podem, inclusivamente, causar o abandono do próprio posto de trabalho”*.

Ganzach e Fried (2012), concluíram na sua investigação que os fatores intrínsecos e extrínsecos relativos à satisfação no trabalho podem depender da variedade de diferentes fatores situacionais e individuais. Sendo então, necessário compreender as circunstâncias em que o colaborador responde positivamente a esses fatores de recompensa.

Segundo esta lógica de ideias, cabe às empresas a responsabilidade de promover ambientes que possam levar ao colmatar das necessidades dos seus colaboradores, pois os mesmos necessitam de ser reconhecidos, valorizados e recompensados. Visto isto, e para que as empresas não tenham prejuízos, conseguindo dessa forma o aumento da produtividade e lucro, bem como satisfação dos colaboradores, criam-se e implementam-se sistemas de recompensas. Os benefícios surgem como um sistema de recompensa complemento ao salário que visa cativar, motivar e reter colaboradores.

1.2 Benefícios

É difícil definir, de uma forma abrangente o que são benefícios, dada a sua variedade e a diferente natureza que a revestem. Chiavenato (2012), também apresenta uma definição de benefícios *“são facilidades, serviços, conveniências e vantagens oferecidas pela organização aos seus participantes”*.

Segundo Camara (2016), é possível definir benefícios como sendo *“uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma empresa”*.

Alguns dos benefícios são aplicados à totalidade da população da empresa, são os chamados Benefícios Sociais. Aqueles que se dirigem especificamente a certos grupos profissionais ou categorias de pessoas, são denominados por Benefícios Específicos (Camara et al., 2013).

Os benefícios sociais têm como objetivo cobrir as necessidades de carácter social. Frequentemente, são atribuídos com uma participação, ainda que simbólica, dos colaboradores no seu custo. Os mais frequentes são: seguro de saúde; complemento de subsídio de doença; seguro de vida; plano de pensões (Camara, 2016).

Uma pesquisa realizada pelos autores Zirra & Mambula (2019), evidencia que as organizações que oferecem benefícios de saúde e planos de pensões aos seus colaboradores, obtêm um compromisso de lealdade com os mesmos e promovem a sua produtividade na empresa.

Para Chiavenato (2009), *“recompensar pessoas através dos benefícios sociais constitui os elementos fundamentais para a satisfação, motivação e comprometimento dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos”*, também os classifica indicando que são *“vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus colaboradores no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade”*.

Quanto ao segundo tipo de benefícios, os específicos, pode-se indicar que estes são aplicáveis somente a certos segmentos da população da empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer à natureza das suas funções. A escolha recai sempre sobre os que têm um tratamento fiscal mais favorável, variando também muito sobre a natureza e âmbito, dependendo da cultura da empresa e da prática de mercados onde a empresa está inserida. Os mais comuns são: planos de carros; despesas de representação e viagens (Camara, 2016). Em certas empresas existe a possibilidade de o colaborador escolher o seu próprio *mix* de benefícios, ou seja, anualmente, o colaborador escolhe os benefícios que mais lhe convém, conforme o seu estatuto, dentro dos postos ao

dispor pela empresa, ajustando-se assim às necessidades individuais (Camara, 2016). Para o colaborador, desta forma, o valor dos benefícios é percebido de uma forma maior. Hansen (2003), indica que os benefícios flexíveis têm-se tornando populares, defendendo a ideia de que a sua implementação será uma maneira de captar e reter talentos, mantendo os colaboradores satisfeitos e motivados. Um estudo recente feito por Adeoye & Obanewo (2019), demonstra que a implementação de benefícios nas organizações está significativamente relacionada com o compromisso de trabalho dos colaboradores, influenciando também positivamente na atração e retenção de talentos. Também sob a norma da reciprocidade, conforme afirmada pela teoria das trocas sociais, espera-se que os funcionários, em decorrência da sua satisfação com o sistema de benefícios, percebam que a organização está preocupada com eles, gerando assim um sentimento de obrigação para com a organização. Nesse sentido, eles estarão emocionalmente ligados à organização e, como consequência, será menos provável que tenham intenções de a deixar (Torre-Ruiz et al., 2019).

Os planos de benefícios sociais são geralmente planeados para auxiliar o colaborador em três áreas da sua vida: No desenvolver das suas funções (Seguro de vida, Prémios de Produção, etc.); Fora das suas funções, mas dentro da organização (lazer, cantina, transporte); Fora da organização, ou seja, na comunidade (recreação, atividades comunitárias, etc.) (Chiavenato, 2012). A implementação de Benefícios requer sempre a realização prévia de um planeamento ponderado. Para Chiavenato (2012), no planeamento eficaz de uma implementação de benefícios, é necessária uma ponderação relativamente aos seguintes critérios:

- Custo do Programa;
- Capacidade de Pagamento;
- Estimativa de retorno;
- Necessidade real;
- Considerações sobre Impostos;
- Reações da força de trabalho.

Chiavenato (2012), indica que os benefícios constituem uma forma de chegar à motivação e satisfação dos colaboradores. Diversos outros autores defendem

o mesmo, contudo, planos de implementação de benefícios não se fazem ao acaso, pelo contrário, devem ser o resultado de muita discussão e estudo, analisando todos os critérios mencionados com vista a atingir os objetivos pretendidos.

1.3 Implementação de Benefícios e o seu impacto

Um estudo realizado por Soares (2014), que pretendia avaliar a satisfação dos colaboradores de diversas empresas em Portugal (multinacionais, grandes empresas e PME's), concluiu que a maioria dos colaboradores não se encontram satisfeitos com os benefícios que lhe são atribuídos. O autor, refere que essa insatisfação deriva da inexistência de uma análise prévia das necessidades dos colaboradores, ou seja, os benefícios não vão ao encontro dessas mesmas necessidades ou, muitas vezes, não são vistos como benefícios pelos colaboradores, mas sim, como uma retribuição justa pelo seu trabalho. Uma recompensa recebida por outro, será facilmente mais valorizada quando o destinatário percebe que a decisão de dar a recompensa foi voluntariamente feita pelo doador (Shore & Shore, 1995).

Com o intuito de averiguar a satisfação dos colaboradores de uma empresa multinacional com sede na Austrália relativamente ao leque de benefícios que tinham disponíveis, Laundon et al. (2019), constataram algumas lacunas no seu processo de implementação. O estudo identificou que os colaboradores nem sempre conseguiam usufruir dos benefícios, pelo seu difícil acesso ou restrição dos mesmos a certo tipo de colaboradores, com base na localização geográfica. Longos turnos de trabalho, não sobrando tempo para usufruir dos benefícios, falta de uniformidade do superior hierárquico na concessão de benefícios dentro da equipa, benefícios prometidos que não estavam disponíveis, foram outras lacunas mencionadas pelos colaboradores nos questionários. Foi também identificada uma geral insatisfação por parte dos colaboradores, com contrato de trabalho de prestação de serviços, por não poderem usufruir dos benefícios como os restantes colaboradores. Os autores concluíram que uma perceção negativa dos colaboradores relativamente aos benefícios atribuídos prejudica a satisfação dos colaboradores e a sua retenção, tornando o investimento da empresa inválido.

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

De acordo com Williams et al. (2008), um sistema de benefícios para gerar satisfação nos colaboradores, deve ter em conta a forma como os benefícios são recebidos pelos funcionários e a forma como esses mesmos benefícios são administrados pelos gestores. Torre-Ruiz et al. (2019), concluíram, através de um estudo que, a relação entre a administração dos benefícios pelos gestores e intenção de retenção de colaboradores é estatisticamente significativa.

Antoni et al. (2017), referem no seu estudo que um grande gerador de insatisfação nos colaboradores relativamente aos benefícios aplicados é a sua desigualdade entre equipas e hierarquias, benefícios divergentes geram concorrência e disputa entre colaboradores. O grau de justiça percebido pelos colaboradores nos procedimentos e métodos usados pela organização para determinar os seus benefícios podem influenciar a satisfação relativamente aos mesmos (Jawahar & Stone, 2011). Se os colaboradores sentem satisfação com a determinação dos benefícios da empresa, significa que eles consideram que os procedimentos e métodos usados para os determinar são justos (Williams et al., 2008).

2 METODOLOGIA

Neste capítulo será exposta a metodologia seguida no presente trabalho de projeto, nomeadamente os métodos utilizados para a recolha da informação e uma justificação dos benefícios selecionados.

2.1 Objetivos

Com este trabalho pretende-se melhorar os sistemas de recompensas que a empresa em questão fornece aos colaboradores, de modo que estes sejam um facilitador para o sucesso da organização.

Nesse sentido, o objetivo geral é contribuir para a melhoria da competitividade da empresa, da vantagem competitiva e da retenção dos seus colaboradores, através da implementação de um sistema de Benefícios.

Os objetivos específicos são:

- Implementar um sistema de Benefícios adequado às especificidades da organização;
- Tornar a empresa atrativa a futuros colaboradores;
- Potenciar a motivação e satisfação dos colaboradores;

2.2 Métodos e Procedimentos

Numa fase inicial, foi feita uma revisão bibliográfica, através de um processo de levantamento e análise de documentos já publicados relacionados com a temática em estudo, com o intuito de dar um suporte teórico ao trabalho.

Posteriormente, foi realizada uma análise dos Benefícios já implementados na Openlimits, comparativamente com os Benefícios implementados noutras empresas de referência da mesma área. Os Benefícios da empresa foram identificados através de uma pequena entrevista com o responsável de RH em que lhe foi questionado quais eram os benefícios atuais existentes na empresa para os colaboradores. Os benefícios implementados por outras empresas foram obtidos através de um questionário enviado por e-mail a 73 empresas de TI, através do qual se obteve 21 respostas. As respostas aos questionários permitiram identificar um vasto exemplo de benefícios implementados em

diversas empresas de TI, bem como, identificar os benefícios mais populares, ou seja, os Benefícios que mais empresas atribuíam aos seus colaboradores.

Já com uma perceção de quais eram os benefícios mais utilizados nas empresas e com uma vasta diversidade de ideias, foi realizada uma avaliação do custo-benefício da implementação dos mesmos contactando vários fornecedores para cada um deles, dividindo os mesmos por 4 categorias:

- ✓ Conciliação vida Pessoal/Profissional
- ✓ Motivacionais
- ✓ Saúde e Bem Estar/Espírito de Equipa
- ✓ Financeiros

Estando na posse das informações recolhidas, houve lugar ao tratamento das mesmas e apenas os benefícios que se mostraram vantajosos foram aplicados.

Os Benefícios selecionados foram os seguintes:

- **Teletrabalho:** O teletrabalho foi implementado na Openlimits em março de 2020, com o intuito de minimizar os riscos de contágio pelo novo coronavírus SARS-COV-2 (cuja infeção provoca a doença Covid-19 - Coronavirus Disease), sendo que, anteriormente, o teletrabalho era inexistente na empresa. Desde então e até à presente data, os colaboradores trabalharam alguns meses em regime remoto e outros meses em regime misto (alternando semanalmente entre teletrabalho e escritório).

Visto que o teletrabalho foi implementado enquanto necessidade e não enquanto benefício, achou-se pertinente realizar uma análise da perceção dos colaboradores relativamente ao mesmo. Com essa análise, pretendemos avaliar o nível de satisfação dos colaboradores ao realizarem o seu trabalho em regime remoto e perceber se será, ou não vantajoso, no futuro, aplicar este regime de trabalho enquanto benefício.

Para o levantamento desta análise foi enviado um questionário de satisfação aos 35 colaboradores da empresa por e-mail.

- **Oferta do Bolo de Aniversário:** É tradição na Openlimits, sempre que um colaborador faz anos, o aniversariante partilhar um lanche com os seus colegas de escritório. A oferta do bolo será um complemento ao lanche do colaborador oferecido pela empresa.
- **Ginástica Laboral / Massagem na cadeira:** Na Openlimits, os colaboradores passam grande parte do seu dia de trabalho sentados em frente ao computador. Uma posição que a longo prazo pode trazer consequências negativas como dor de costas, pescoço, etc. A Ginástica Laboral/Massagem tem como objetivo principal aliviar sintomas de dor, evitar o surgimento de outros sintomas e dar a conhecer aos colaboradores posições e posturas de trabalho corretas.

Com a aplicação deste benefício, para além de se pretender aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores, pretende-se também, melhorar a saúde e o bem-estar dos mesmos.

A prevenção às doenças ocupacionais é, atualmente, uma necessidade nas empresas, pois diminui os custos de absentismo, aumenta a produtividade diária, a concentração e estimula a positividade dos colaboradores. Além disso, a empresa transmite uma imagem de preocupação com os seus colaboradores, refletindo essa visão na sociedade como um todo (BodyLab, 2021).

- **Diminuir ½ h na pausa de almoço e tirar a 6ª feira à tarde de 15 em 15 dias:** Visto que os colaboradores dispõem de 1h30m de pausa para almoço, a redução da mesma visa proporcionar uma tarde livre para aqueles que assim o desejarem, promovendo uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores. Para a aplicação deste benefício foi importante realizar uma escala de rotatividade, de modo a garantir que haja colaboradores presentes todas as tardes de 6ª feira em todos os departamentos da empresa.

Com a escolha dos benefícios realizada, bem como a sua justificação, o programa foi apresentado à direção para aprovação.

Por fim, após construção e aplicação do projeto pretendia-se elaborar um questionário que permitisse a recolha de dados acerca das perceções dos colaboradores/supervisores face às vantagens e desvantagens associadas à implementação do programa desenvolvido, com o intuito de avaliar a eficácia do mesmo. Face à situação epidemiológica que se vive no país devida ao novo coronavírus, causador de Covid-19, não foi possível aplicar o projeto na empresa, impossibilitando a realização desta última fase da metodologia.

O presente projeto teve um método de investigação qualitativo.

3 ESTUDO APLICADO

Neste capítulo será realizada uma apresentação da Openlimits e posteriormente, a preparação necessária para implementar os benefícios selecionados na empresa.

3.1 Apresentação da Empresa

A Openlimits-Business Solutions, Lda. é uma empresa nacional, resultado da fusão de duas empresas – *Novitec* e *Privilégios* – cuja experiência de mercado vem sendo reconhecida desde 1991. Encabeça um grupo de empresas nos setores dos sistemas de informação de gestão e de produção, consultoria empresarial e sistemas de segurança física. Tem escritórios em Coimbra e Viseu, e está presente no mercado angolano, desde 2008.

3.1.1 História da Openlimits

A concretização da fusão - *Novitec* e *Privilégios* - surgiu no ano de 2008, quando foram amadurecidos um conjunto de valores, missão e objetivos estratégicos que nos posicionam de acordo com o mote – "Levamos as ideias mais longe".

A Novitec iniciou a sua atividade em 1991 como parceiro de clientes no suporte ao software de gestão Saari e Infologia, tendo apostado fortemente no desenvolvimento de competências e em parcerias de excelência que garantissem a evolução e conhecimento adequados à competitividade e satisfação dos seus clientes. Em 1997, tornou-se Gold Partner Microsoft e em 1998 estabeleceu parceria com a Primavera BSS. A sua missão sempre esteve

assente na Excelência dos seus serviços e na especialização das mais variadas vertentes tecnológicas e aplicacionais, numa perspetiva de antecipação da mudança, continuidade e acompanhamento dos negócios.

A Privilégios iniciou a sua atividade em 1995 como uma empresa especializada em implementação de soluções de gestão e plataformas para integração de processos empresariais e desenvolvimento de software para as áreas de Produção, Operações, Logística e Distribuição. Além de extensibilidade e customização desenvolvidas especificamente sobre ERP Primavera, o seu portfólio de serviços abrange ainda consultoria, conceção, implementação, suporte de infraestruturas e sistemas informáticos.

3.1.2 A Openlimits hoje

A Openlimits – Business Solutions, Lda é uma empresa de fornecimento de soluções tecnológicas de âmbito empresarial, tendo como *core business* o desenvolvimento e integração de aplicações empresariais à medida, consultoria, gestão e implementação de soluções tecnológicas para pequenas, médias e grandes empresas, atuando nos distintos setores verticais de mercado, além de consultoria, segurança de dados, infraestrutura de redes e telecomunicações, monitorização de sistemas e *business intelligence*.

A Openlimits emprega 35 colaboradores (caracterização dos colaboradores nos gráficos 1 a 3). 20 desses colaboradores trabalham no escritório de Coimbra e os restantes 15 no de Viseu.

Relativamente ao género, como podemos verificar no gráfico 1, 25 colaboradores são do sexo masculino e 10 colaboradores do sexo feminino.

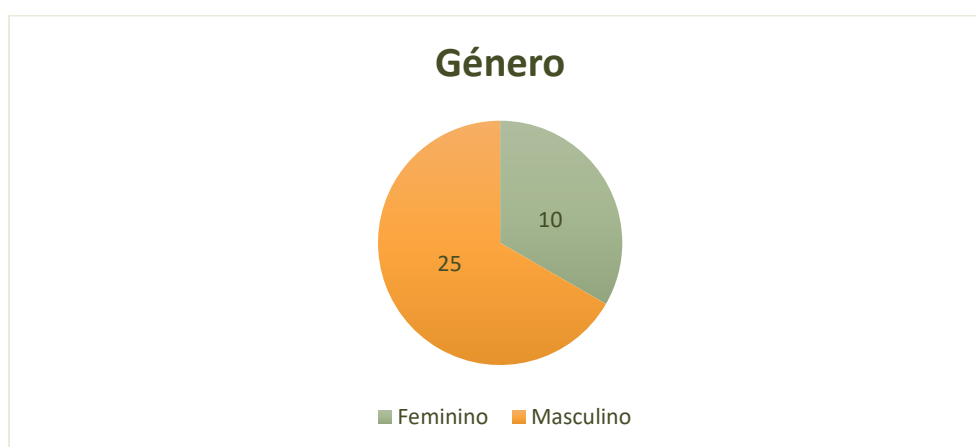


Gráfico 1 – Caracterização dos colaboradores: Género

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

No gráfico 2, podemos constatar que a faixa etária predominante é entre os 40 e 49 anos, havendo 18 colaboradores nesse intervalo de idades, e a faixa etária minoritária é entre os 20 e 29 anos e mais de 60 de anos, havendo apenas 1 colaborador em cada um desses intervalos de idades.

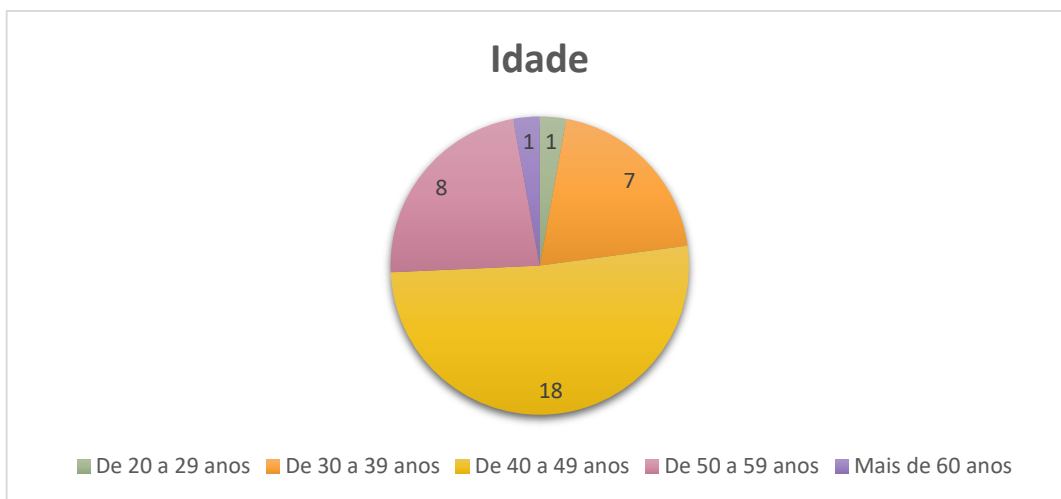


Gráfico 2 - Caracterização dos colaboradores: Idade

Em relação às habilitações académicas, o gráfico 3 mostra-nos que 17 colaboradores possuem uma licenciatura, 16 colaboradores terminaram o ensino secundário, 1 colaborador possui mestrado e existe 1 colaborador que terminou o 3.º ciclo (9.º ano).

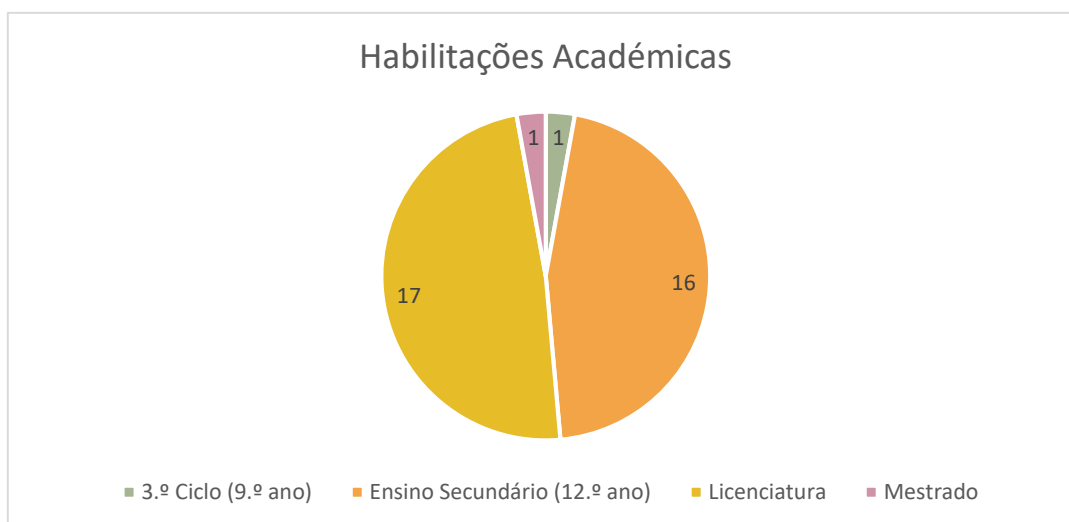
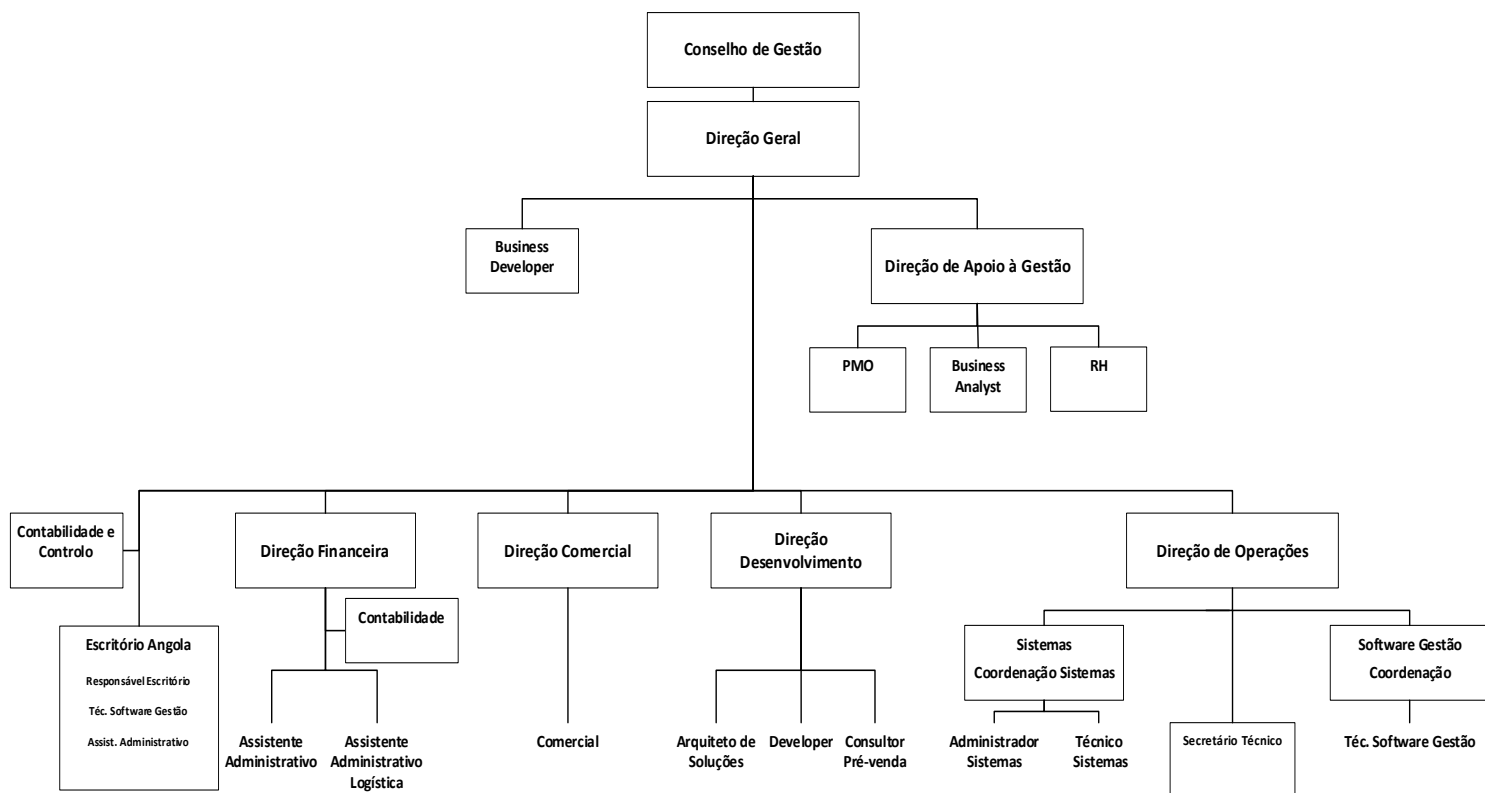


Gráfico 3 – Caracterização dos colaboradores: Habilitações Académicas

Ambos os escritórios têm sete departamentos: Conselho de Gestão, Apoio à Gestão, Business Developer, Administrativo e Financeiro, Comercial, Desenvolvimento e Operações. Sendo que a área de Recursos Humanos se

encontra no departamento de Apoio à Gestão. De forma a ser mais perceptível, é apresentado o organograma da empresa, de seguida.



3.1.3 Missão, Visão, Cultura e Valores

Missão: Conhecemos muito bem as pessoas e as empresas e por isso somos o seu parceiro TICE. Entregamos exatamente aquilo que esperam. Entendemo-los muito bem para desenvolvermos sistemas focados no resultado.

Visão: Seremos ousados e irmos além das fronteiras do que é convencional, trazermos energia e grandes ideias a tudo o que fazemos. Atrairmos pessoas e organizações e com elas revelarmos melhores e novos sistemas TICE que geram mais valor para si. Queremos cumprir o paradoxo do nosso nome: Openlimits.

Cultura e Valores: Constantemente analisamos: “Podemos fazer melhor?” Somos altamente confiáveis, respeitamos a ética, a honestidade e a humildade nos negócios e temos como valores: a inovação, a liderança, a responsabilidade, a ação e a comunicação.

3.2 Diagnóstico da situação atual

O Responsável de RH identificou seis benefícios já existentes, quatro deles em ambos os escritórios (Coimbra e Viseu), sendo que dois deles apenas existem no escritório de Coimbra devido à sua localização (o mesmo encontra-se dentro de um instituto que possibilita estas vantagens a todas as empresas nele presentes):

- ✓ Cartão Refeição;
- ✓ Seguro de Saúde;
- ✓ Acesso a sala de refeições com micro-ondas (Escritório de Coimbra);
- ✓ Serviço de bar e refeições diárias (Escritório de Coimbra);
- ✓ Cabaz de Natal;
- ✓ Café, água e frigorífico disponível para todos os colaboradores.

3.3 Questionários

Como podemos verificar no gráfico 4, das 21 respostas obtidas, 76,2% - o que corresponde a 16 organizações - responderam que atribuem benefícios aos colaboradores e apenas 23,8% (o que corresponde a 5 organizações) responderam que não atribuem qualquer tipo de benefício aos seus colaboradores.

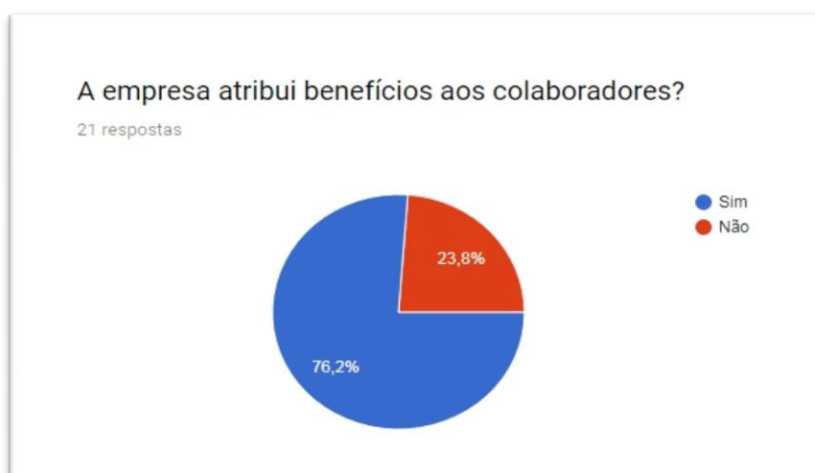


Gráfico 4 – Questionário a empresas de TI

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

Para uma clarificação desta análise, é apresentado o gráfico 5 com o objetivo de se identificarem todos os benefícios bem como, perceber quais são os benefícios mais populares. Podemos constatar que os benefícios que mais se repetem são: Seguro de Saúde; Flexibilidade de Horário e Seguro de Vida. Tendo o seguro de saúde, um grande destaque, podemos concluir que é o benefício mais atribuído aos colaboradores.

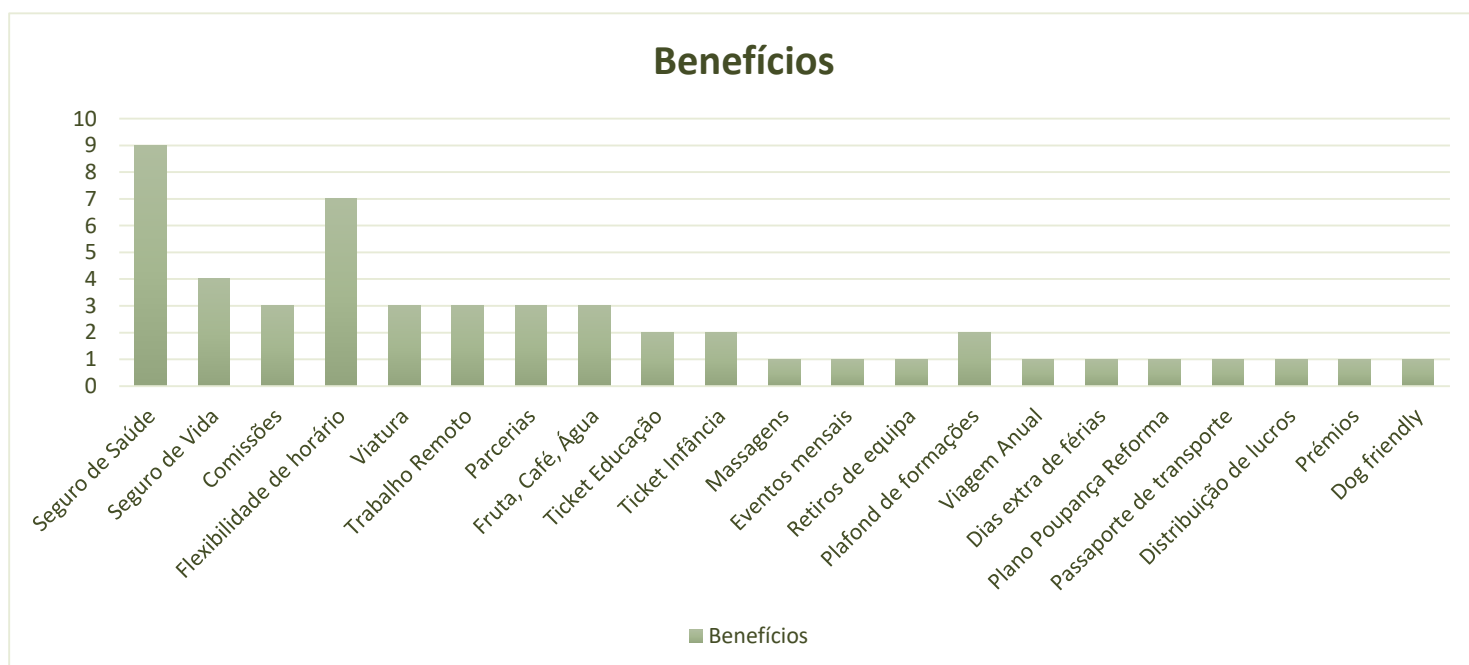


Gráfico 5 – Respostas aos questionários enviados

3.4 Avaliação do Custo da Implementação

Já com uma perceção de quais são os benefícios mais utilizados nas empresas e com uma vasta diversidade de ideias, foi realizada uma avaliação do custo-benefício da implementação dos mesmos, contactando vários fornecedores para cada um deles, dividindo os mesmos por 4 categorias:

- ✓ Conciliação vida Pessoal/Profissional
- ✓ Motivacionais
- ✓ Saúde e Bem Estar/Espírito de Equipa
- ✓ Financeiros

3.4.1 Conciliação Vida Pessoal/Profissional

CUSTO (ESTIMATIVA)				
BENEFÍCIO	COIMBRA	UISEU	CONDIÇÕES NECESSÁRIAS	APROVAÇÃO
1. Horário Flexível	Não apresenta custos	Não apresenta custos	Definir regras	
2. Trabalho Remoto	Não apresenta custos	Não apresenta custos	Internet que assegure rapidez na prestação do serviço	X
3. Banco de Horas	Não apresenta custos	Não apresenta custos	Definir regras	
4. Diminuir em ½ hora a pausa de almoço e tirar 6ª feira à tarde em cada 15 dias	Não apresenta custos	Não apresenta custos	Criar uma escala de rotatividade	X

Tabela 1 – Avaliação do custo da implementação dos Benefícios “Conciliação Vida Pessoal/Profissional

3.4.2 Motivacionais

CUSTO (ESTIMATIVA)				
BENEFÍCIO	COIMBRA	UISEU	CONDIÇÕES NECESSÁRIAS	APROVAÇÃO
1. Fruta da época	24€ semanais	24€ semanais	Identificar fornecedores	
2. Oferta do Bolo de Aniversário	20€ colaborador/ 400€ /ano/ 20 colab.	20€ colaborador/ 300€/ano/15 colab.	Identificar fornecedores	X

3. Day off no Aniversário	1 dia de trabalho do colaborador	1 dia de trabalho do colaborador	Definir regras (ex: só no próprio dia)
4. Day off no Carnaval	1 dia de trabalho do colaborador	1 dia de trabalho do colaborador	Definir regras para assegurar serviços mínimos
5. Criação do prémio “melhor ideia” a implementar na empresa	A definir tipo de prémio	A definir o tipo de prémio	Criar regulamento para atribuição do prémio.

Tabela 2 – Avaliação do custo da implementação dos Benefícios “Motivacionais”

3.4.3 Saúde e Bem Estar/Espírito de Equipa

CUSTO (ESTIMATIVA)				
BENEFÍCIO	COIMBRA	UISEU	CONDIÇÕES NECESSÁRIAS	APROVAÇÃO
1. Nutricionista	Vinda 1x por mês, 3h (90 € mensais)	Vinda 1x por mês, 3h (90€ mensais)	Identificar fornecedor, definir tipo de serviço a prestar e espaço	
2. Zona de Convívio (zona do café, varanda, sala, ...)	Compra de materiais (sofás, jogos, livros, revistas)	Compra de materiais (sofás, jogos, livros, revistas)	Definir materiais a colocar em cada zona, pedir orçamentos	
3. Massagens aos colaboradores (mensal)	15 min por colaborador – 30€/h	15 min por colaborador – 30€/h	Identificar fornecedor, definir tipo de serviço a prestar e espaço	X

4. Ginástica laboral (mensal)	Grupo de 15 pessoas 30 min – 50€/h	Grupo de 15 pessoas 30 min – 50€/h	Identificar fornecedor, definir tipo de serviço a prestar e espaço	X
5. Torneio de futebol (mensal)	Aluguer do campo: 5X5-39€/7X7-52€	Aluguer do campo: 5X5-25€/6X6-30€	Identificar fornecedor/parceiro	
6. Promover ações de voluntariado (1x ano)	1 dia de trabalho do colaborador	1 dia de trabalho do colaborador	Pesquisar ações de voluntariado disponíveis, avaliar necessidades dos nossos clientes (IPSS, ...)	
7. Workshops temáticos	Oferta do almoço/almoço partilhado (realizados pelos colaboradores)	Oferta do almoço/almoço partilhado (realizados pelos colaboradores)	A realizar 1x/mês na hora de almoço. Identificar colaboradores interessados em participar	

Tabela 3 – Avaliação do custo da implementação dos Benefícios “Saúde e Bem Estar/Espírito de Equipa”

3.4.4 Financeiro

CUSTO (ESTIMATIVA)				
BENEFÍCIO	COIMBRA	UISEU	CONDIÇÕES NECESSÁRIAS	APROVAÇÃO
1. Parcerias com entidades (Hotéis, Ginásios, Óticas, Restaurantes, ...)	Não apresenta custos para a empresa, exceto na pesquisa e organização	Não apresenta custos para a empresa, exceto na pesquisa e organização	Procurar parceiros, dando preferência a clientes da OL. Negociar descontos.	

2. Ticket Educação *	Valor dado definido pela gerência (Isento de TSU)	Valor dado definido pela gerência (Isento de TSU)	Definir o valor a atribuir mensalmente
3. Plano Poupança Reforma *	Valor dado definido pela gerência	Valor dado definido pela gerência	Pesquisar ofertas do mercado. Definir o valor a atribuir mensalmente

Tabela 4 – Avaliação do custo da implementação dos Benefícios “Financeiros”

Nos restantes capítulos será explicado tudo o que é preciso realizar para implementar os 4 benefícios selecionados.

3.5 Teletrabalho

Para a realização do levantamento desta análise foi enviado um questionário de satisfação aos 35 colaboradores da empresa por e-mail.

No gráfico 6 verifica-se que todos os colaboradores demonstram satisfação em realizar o seu trabalho remotamente, sendo que a maioria revela altos níveis de satisfação (42.9%).

De 0 a 5 como me sinto a realizar o meu trabalho remotamente?

35 respostas

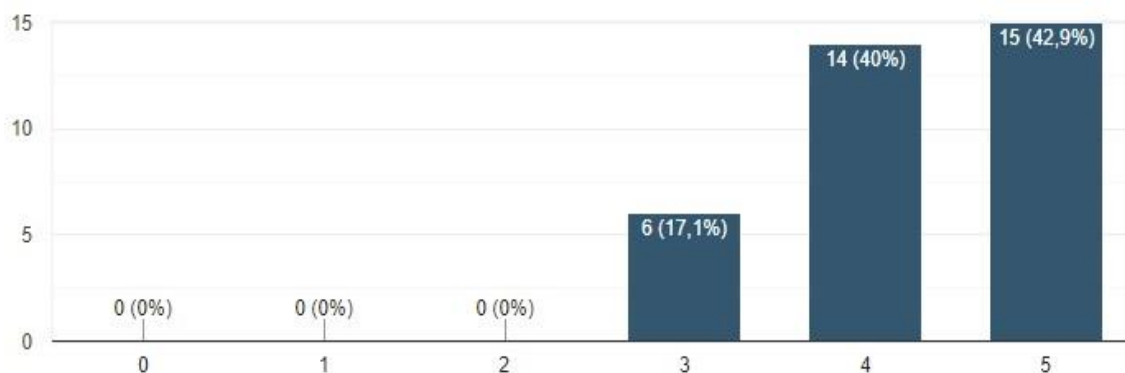


Gráfico 6 – Questionário de satisfação teletrabalho: Pergunta 1

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

De seguida, é apresentado pelo gráfico 7 a produtividade sentida pelos colaboradores em teletrabalho. Constata-se que 22 colaboradores consideram que os níveis de produtividade se mantiveram, 11 colaboradores sentem que a sua produtividade aumentou e apenas 2 colaboradores sentem que a sua produtividade diminuiu.

Sinto que a minha produtividade em teletrabalho:

35 respostas

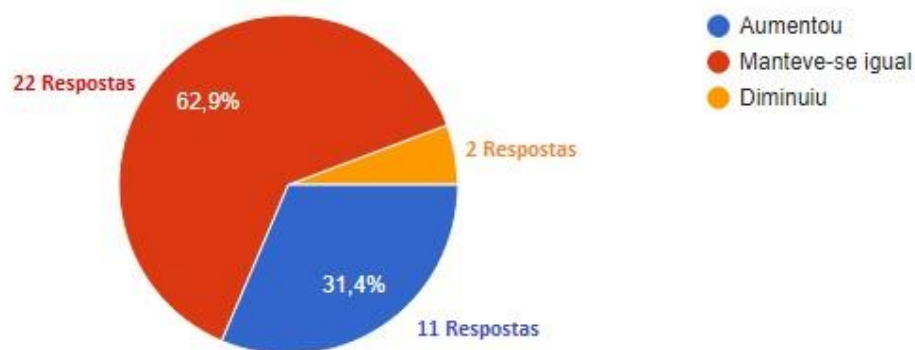


Gráfico 7 – Questionário de Satisfação Teletrabalho: Pergunta 2

No seguinte gráfico 8, pode-se analisar todas as vantagens referidas pelos colaboradores relativamente ao teletrabalho. Destacam-se duas vantagens, 23 colaboradores consideram “Conseguir aproveitar melhor o dia” e 21 defendem uma “Melhor conciliação entre a vida profissional e a vida privada”.

Considero que as principais vantagens do teletrabalho são:

31 respostas

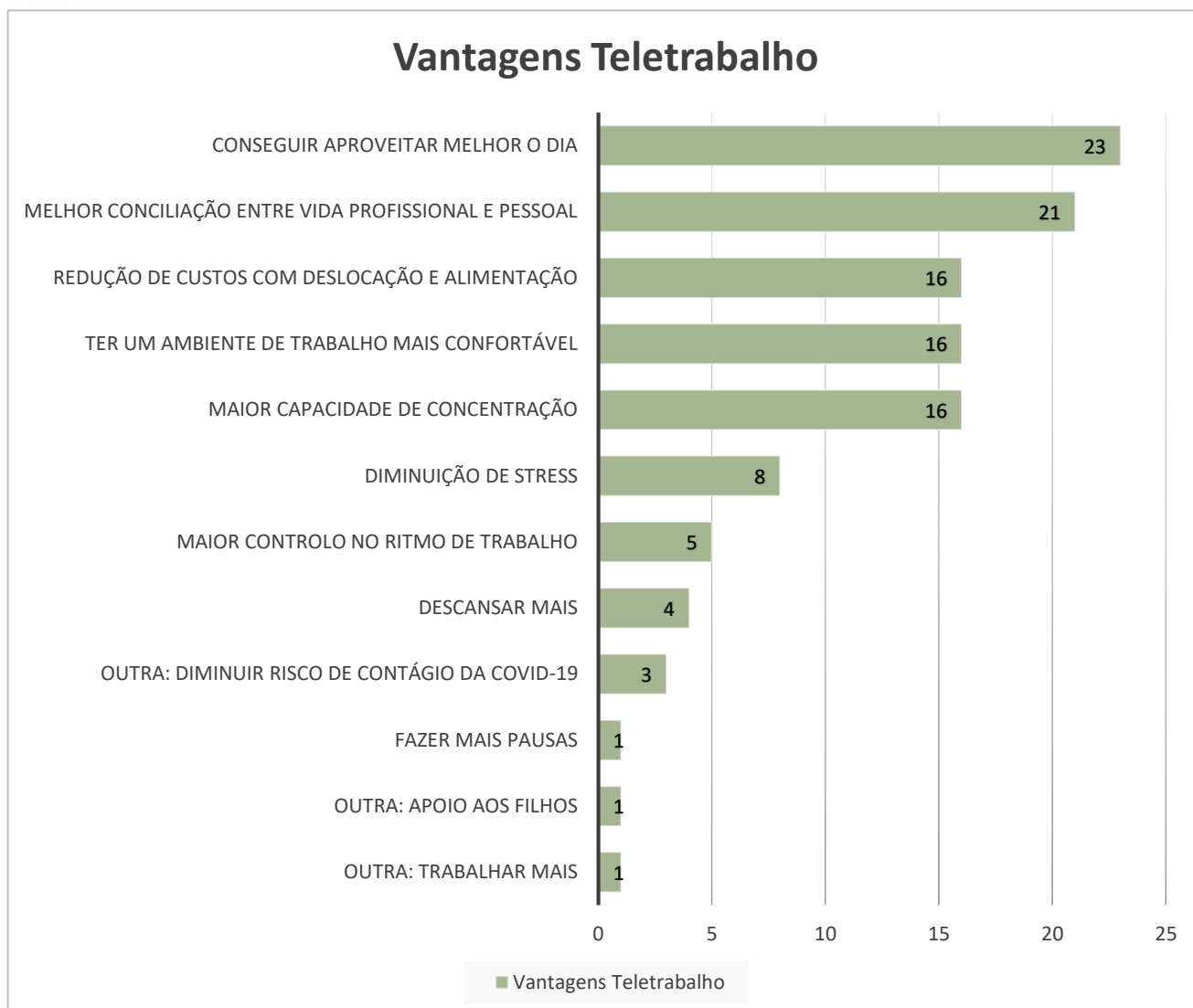


Gráfico 8 – Questionário Teletrabalho: Pergunta 3

Posteriormente, é apresentado no gráfico 9 as desvantagens do teletrabalho mencionadas pelos colaboradores. Constata-se que a principal desvantagem é a ausência do contacto presencial com os colegas (seleccionada por 29 colaboradores).

Considero que as principais desvantagens do teletrabalho são:

31 respostas

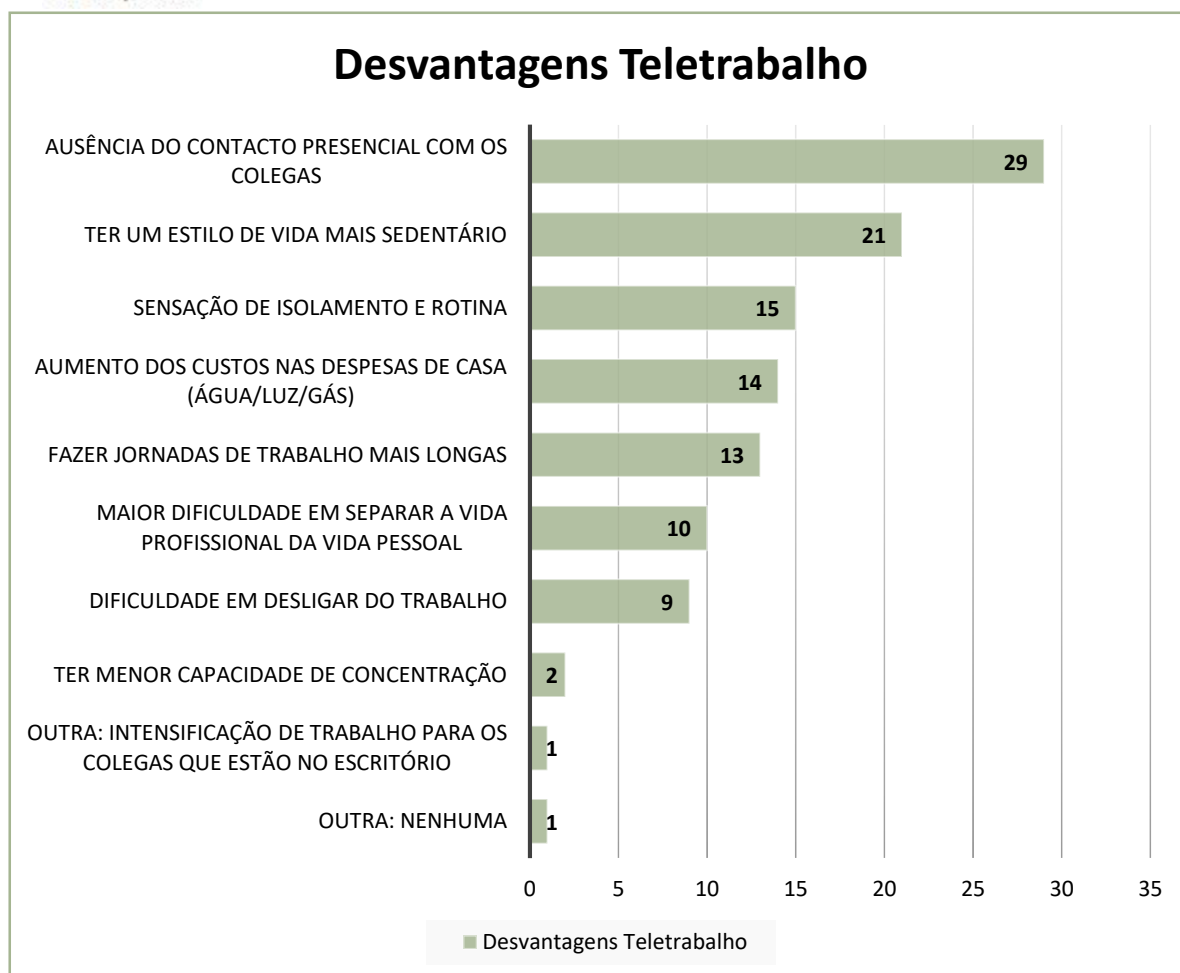


Gráfico 9 – Questionário Teletrabalho: Pergunta 4

No gráfico 10 é evidenciado a preferência dos colaboradores relativamente ao regime de trabalho que gostariam de ter no futuro, sendo que 32 colaboradores preferem um regime de trabalho misto, 2 colaboradores um regime só remoto e 1 colaborador prefere um regime de trabalho apenas presencial.

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

No futuro, o regime de trabalho ideal para mim seria:

35 respostas

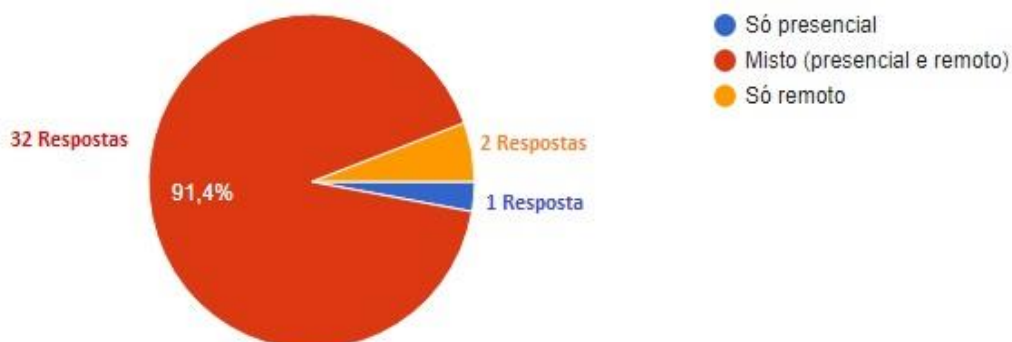


Gráfico 10 – Questionário Teletrabalho: Pergunta 5

Por fim, no gráfico 11 podemos verificar que 40% dos colaboradores preferem trabalhar 3 dias remotamente e 2 dias presencialmente por semana, 33,3% preferem trabalhar 2 dias remotamente e 3 dias presencialmente por semana, 23,3% preferem alternar semanalmente entre escritório e teletrabalho e, apenas 1 colaborador prefere trabalhar apenas 1 dia por semana remotamente.

No caso de preferir regime misto, gostaria que o mesmo fosse:

30 respostas



Gráfico 11 – Questionário Teletrabalho: Pergunta 6

3.6 Oferta do Bolo de Aniversário

O Responsável de RH ficará incumbido de, no final de cada mês, verificar os aniversários do mês seguinte na tabela com as datas de nascimento dos colaboradores (os nomes foram ocultados por motivos de proteção de dados).

MÊS	NOME / DATA DE NASCIMENTO				
JANEIRO	Nome 06/01/1964	Nome 08/01/1961	Nome 08/01/1969	Nome 26/01/1963	X
FEVEREIRO	Nome 27/02/1977	X	X	X	X
MARÇO	Nome 03/03/1972	Nome 14/03/1975	Nome 15/03/1975	Nome 22/03/1975	Nome 24/03/1972
ABRIL	Nome 11/04/1981	Nome 23/04/1990	Nome 28/04/1977	X	X
MAIO	Nome 03/05/1965	Nome 04/05/1978	Nome 17/05/1988	X	X
JUNHO	Nome 01/06/1977	Nome 07/06/1988	X	X	X
JULHO	Nome 06/07/1984	Nome 07/07/1980	Nome 12/07/1967	Nome 13/07/1985	Nome 25/07/1977
AGOSTO	Nome 07/08/1978	Nome 14/18/1998	Nome 21/08/1973	X	X
SETEMBRO	Nome 06/09/1975	Nome 11/09/1966	X	X	X
OUTUBRO	Nome 25/10/1974	Nome 26/10/1976	X	X	X

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

NOVEMBRO	Nome 03/11/1970	Nome 04/11/1988	Nome 15/11/1970	Nome 29/11/1981	X
DEEMBRO	Nome 17/12/1965	X	X	X	X

Tabela 5 – Data de aniversário dos colaboradores

Após essa verificação, o Responsável de RH, reporta para a área administrativa do escritório de Viseu os aniversários desse escritório, caso se verifiquem. Ambos ficam responsáveis pelas encomendas do bolo e levantamento do mesmo.

A entidade fornecedora escolhida é a pastelaria do hipermercado Continente, presente em ambas as cidades.

Notas: Caso o dia de aniversário do colaborador se realize num feriado/fim de semana, a oferta do bolo e comemoração do mesmo será no dia útil seguinte.

3.7 Ginástica Laboral / Massagem na cadeira

Escritório de Coimbra:

Oasis Saúde – Massagens e Fisioterapia foi a entidade escolhida para fornecer o serviço aos colaboradores, que nos apresentou a seguinte proposta para a atividade de Ginástica Laboral:

- ✓ O profissional desloca-se à empresa na hora e dia marcado, sem custos adicionais;
- ✓ A atividade pode ser realizada no local onde os colaboradores trabalham ou numa sala ampla (preferível, mas não é indispensável) – Sendo o escritório um *openspace*, ambas as condições se confirmam.
- ✓ Previamente, deverá ser enviado um documento com as faixas etárias de todos os colaboradores;
- ✓ Para garantir a seguridade dos serviços mínimos da empresa, durante o decorrer da atividade, serão feitos 2 grupos (30 min por grupo);

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

- ✓ Posteriormente ao serviço, é enviado um inquérito de satisfação para o responsável de RH, que deverá ser preenchido pelos colaboradores. O inquérito é anónimo e o resultado do mesmo é partilhado com a empresa.

Proposta para Massagem na cadeira:

- ✓ O profissional desloca-se à empresa na hora e dia marcado, sem custos adicionais;
- ✓ O profissional traz consigo a cadeira onde irá realizar a massagem, necessitando apenas de uma sala para exercer o serviço – Será dispensada uma sala de reuniões para a realização da atividade;
- ✓ Estes serviços são individualizados e dirigidos especificamente aquele colaborador. É um serviço personalizado (15 min por colaborador);
- ✓ É necessário reservar 30 min de pausa para o profissional a meio do serviço (após 10 colaboradores receberem a massagem);
- ✓ É enviado uma ficha individual + consentimento informado para o Responsável de RH que deverá chegar a cada colaborador.
- ✓ Posteriormente ao serviço, é enviado um inquérito de satisfação para o responsável de RH, que deverá ser preenchido pelos colaboradores. O inquérito é anónimo e o resultado do mesmo é partilhado com a empresa.

O Responsável de RH fica incumbido de agendar o dia e horário das sessões, consoante a disponibilidade dos colaboradores e da empresa que fornece o serviço, bem como de tratar toda a comunicação que seja necessário efetuar entre a Openlimits e a Oasis Saúde.

Escritório de Viseu:

Academia Bodylab foi a entidade escolhida para fornecer o serviço de Ginástica Laboral aos colaboradores, que nos apresentou a seguinte proposta:

- ✓ A atividade é ministrada por um fisioterapeuta ou um professor de educação física que se deslocará às instalações da Openlimits, sem custos adicionais;
- ✓ A atividade é realizada numa sala ampla;

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

- ✓ Para garantir a seguridade dos serviços mínimos da empresa durante o decorrer da atividade, serão feitos 2 grupos (30 min por grupo).

O responsável de RH fica incumbido de agendar o dia e horário das sessões, consoante a disponibilidade dos colaboradores e da academia, bem como toda a comunicação que seja necessário efetuar entre a Openlimits e a Academia BodyLab.

Posteriormente à realização da atividade, será realizado um inquérito de satisfação pelo responsável de RH, para garantir que a opinião/satisfação dos colaboradores de Viseu também é analisada.

3.8 Diminuir em ½ hora a pausa de almoço e tirar 6ª feira à tarde em cada 15 dias

Apresenta-se aqui um exemplo da escala de rotatividade para o Departamento Administrativo e Financeiro que é constituído por 7 colaboradores (4 no escritório de Coimbra e 3 no escritório de Viseu).

Nome	3/05 a 7/05	10/05 a 14/05	17/05 a 21/05	24/05 a 28/05
Nome - Coimbra	Escritório	Tarde livre	Escritório	Tarde livre
Nome - Coimbra	Tarde livre	Escritório	Tarde livre	Escritório
Nome - Coimbra	Escritório	Tarde livre	Escritório	Tarde livre
Nome - Coimbra	Tarde livre	Escritório	Tarde livre	Escritório
Nome - Viseu	Escritório	Tarde livre	Escritório	Tarde livre
Nome - Viseu	Tarde livre	Escritório	Tarde livre	Escritório
Nome - Viseu	Escritório	Tarde livre	Escritório	Tarde livre

Tabela 6 – Escala de rotatividade para tarde livre à 6ª feira

4 DISCUSSÃO

Neste capítulo será realizada a análise dos resultados obtidos no projeto apresentado. Posteriormente, serão apresentadas algumas sugestões, tendo em conta o enquadramento teórico da temática em estudo, para serem tidas em consideração no momento da implementação dos benefícios.

4.1 Análise dos resultados

Os resultados obtidos no questionário, enviado a diversas empresas de TI relativamente aos benefícios que atribuem aos colaboradores, evidenciam que a maioria das empresas fornece benefícios aos seus colaboradores, sendo os benefícios mais populares: seguro de saúde, seguro de vida e flexibilidade de horário. Segundo Camara (2016), estes resultados são consistentes com o estudo evidenciado na revisão de literatura.

Como já foi referido anteriormente, a pandemia afetou todo o processo de implementação do projeto. Apesar de ter atrasado a implementação dos benefícios, houve um que teve de ser antecipado, o teletrabalho. Sendo então, o único benefício do qual foi possível obter uma avaliação, relativamente à satisfação dos colaboradores face ao mesmo.

Analisando as repostas do questionário realizado, podemos concluir que o teletrabalho é valorizado pelos colaboradores da Openlimits. Todos os inqueridos demonstraram satisfação em realizar o seu trabalho remotamente, não havendo nenhum que se tenha demonstrado insatisfeito. Relativamente à produtividade, a maioria dos colaboradores defende que a sua produtividade de trabalho em casa é proporcional à produtividade de trabalho que têm no escritório, havendo também uma percentagem significativa de colaboradores a considerar que a sua produtividade é maior em regime remoto do que em regime presencial. As vantagens apresentadas foram diversas, os colaboradores sentem que trabalhando em casa conseguem ter um maior aproveitamento do dia e uma maior facilidade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Estas vantagens proporcionam uma maior qualidade de vida aos colaboradores, gerando assim, uma sensação de felicidade e satisfação. Segundo as evidências apresentadas por Camara et al. (2013), Varela (2017), Chiavenato (2012) e Rato

(2019), são alguns dos resultados esperados e desejados após a implementação de benefícios.

Relativamente às desvantagens, a ausência de contacto presencial com os colegas, estilo de vida sedentário e sensação de isolamento e rotina, foram as desvantagens mais apontadas. Estes resultados poderão ser consequência do confinamento que se vivia na altura do inquérito, os colaboradores encontravam-se em regime remoto há cerca de 3 meses. Essas desvantagens facilmente poderão ser colmatadas existindo um regime de trabalho misto que é, visivelmente, o estilo de trabalho preferido pelos colaboradores.

De uma forma geral, o teletrabalho gera satisfação e é bastante valorizado pelos colaboradores da empresa. Contudo, no cenário atual da OL (empresa estabelecida, com escritórios sobredimensionados e sem necessidades exponencial de pessoas não locais) e numa lógica de gestão, o teletrabalho é um benefício para o trabalhador, que se espera que não afete a produtividade. As tecnologias usadas na Openlimits são suficientes para garantir a produtividade, mas o modo como são configuradas ainda não estão adequadas para assegurar a mesma. As organizações que não são geridas por objetivos e indicadores claros optam por assegurar um regime presencial como modo de controlo dos trabalhadores. Assim, com tecnologia adequada, processos definidos e objetivos claros, o teletrabalho poderá ser implementado enquanto benefício (Rodrigues, 2011).

4.2 Sugestões

Segundo a literatura, é fundamental adotar práticas na implementação dos benefícios para que estes vão ao encontro das necessidades dos colaboradores e, desse modo, possam gerar satisfação e motivação. De acordo com o estudo realizado por Soares (2014), os benefícios geram satisfação se forem ao encontro das necessidades dos colaboradores. Uma forma de obter essa satisfação, poderá ser através de inquéritos de satisfação. No presente trabalho, não foram realizados inquéritos de satisfação relativamente aos benefícios para além da avaliação do teletrabalho, pois como os mesmos não irão ser implementados num curto espaço de tempo, optou-se por não criar falsas expectativas nos colaboradores. Aquando a implementação dos benefícios, será

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

imprescindível realizar um inquérito prévio de satisfação relativamente aos benefícios a implementar, perceber se são ou não valorizados pelos colaboradores e apenas proceder à sua implementação caso o sejam. Caso não sejam estes os benefícios mais adequados, perceber quais os mais valorizados, ou seja, identificar aqueles que vão ao encontro das suas necessidades, essa análise pode ser feita acompanhando o trabalho dos colaboradores, ouvindo as suas opiniões, realizando inquéritos/questionários, etc. Relativamente ao Teletrabalho, as respostas aos questionários já mostram que é bastante valorizado pelos colaboradores da OL.

Analisando as falhas no processo de implementação de benefícios no estudo de Laundon et al. (2019), será importante que os benefícios implementados na OL sejam de fácil acesso para todos os colaboradores do escritório de Coimbra e Viseu. É também importante que os benefícios possam ser usufruídos por colaboradores dependentes e independentes (havendo 1 colaborador nesta situação à data da realização do projeto).

Após a implementação dos benefícios, deverá ser realizada uma nova avaliação para perceber se os benefícios geraram os objetivos pretendidos: satisfação, motivação e se a organização se tornou mais atrativa a futuros colaboradores por isso. A análise relativamente à satisfação e motivação poderá ser realizada através de inquéritos/questionários ou entrevista. Em relação à atratividade, essa análise pode ser obtida pela avaliação do fluxo de candidaturas espontâneas e candidaturas a vagas de emprego que a empresa irá receber.

CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões deste estudo e as limitações inerente à realização deste projeto.

O presente trabalho teve como principais objetivos: analisar os benefícios aplicados por empresas de referência na área da TI, pesquisar entidades/fornecedores dos benefícios selecionados, comparar condições/preços e desenvolver um sistema de benefícios para a Openlimits.

Através da revisão de literatura, foi possível concluir que um sistema de recompensas devidamente concebido e implementado é indispensável para a satisfação dos colaboradores no trabalho. Vários autores evidenciam a importância do sistema de recompensas na satisfação no trabalho e revelam que um sistema de benefícios pode ser eficaz, tendo em conta os métodos corretos de implementação. Deste modo, os resultados obtidos nos estudos evidenciados foram importantes para fornecer os métodos mais eficazes na criação e implementação de um sistema de benefícios. Concluimos que a satisfação dos colaboradores varia consoante as suas necessidades, nesse sentido, as necessidades dos colaboradores devem ser identificadas previamente à realização e implementação de um sistema de benefícios. Posteriormente, é crucial avaliar a sua implementação. Os questionários de feedback são também instrumentos eficazes na avaliação da satisfação do benefício aplicado.

No decorrer do projeto surgiram algumas limitações que condicionaram a implementação do mesmo. Não nos foi possível realizar um levantamento da opinião dos colaboradores relativamente às suas necessidades, para não criar falsas expectativas nos mesmos, visto não sabermos quando irão ser implementados novos benefícios na empresa. Contudo, foram selecionados 4 benefícios que a área de apoio à gestão considera que possam ser vantajosos e valorizados pelos demais. Nesse sentido, estão expostas todas as ferramentas necessárias para a sua implementação assim que seja possível.

A oferta do bolo de aniversário servirá como um complemento ao lanche que o colaborador aniversariante partilha com os colegas no dia do seu aniversário, uma forma da empresa mostrar que valoriza os colaboradores e que

os dias importantes dos mesmos são também dias importantes para toda a organização.

As massagens na cadeira/ginástica laboral terão como principal objetivo melhorar a saúde e o bem-estar dos colaboradores, promovendo uma melhoria nas suas condições de trabalho.

Com a diminuição da pausa de almoço para 1h em vez de 1h30min, os colaboradores terão a possibilidade de tirar a tarde de 6^a feira a cada 15 dias. Este benefício será aplicado aos colaboradores que assim o desejarem, com o intuito que os mesmos possam ter flexibilidade suficiente para conciliarem a sua vida profissional com a vida pessoal.

Relativamente à implementação do teletrabalho na OL enquanto benefício, podemos concluir que é um regime de trabalho bastante apreciado pelos colaboradores da empresa, gerando satisfação, motivação e em alguns casos aumento da produtividade. Contudo, o regime presencial também se deverá manter, existindo assim, um regime de trabalho misto que colmatará as desvantagens evidenciadas no estudo (ausência de contacto presencial com os colegas, estilo de vida sedentário, sensação de isolamento e rotina).

Em relação aos impactos da implementação dos benefícios, os mesmos só poderão ser avaliados, na sua totalidade, após a implementação do projeto, possibilitando assim uma análise dos indicadores em estudo: atratividade, retenção, satisfação e desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adeoye, A. O., Obanewo, J. F. (2019). *Impact of Reward System and Fringe Benefits on job satisfaction: Empirical evidence from Nigeria*. Economics & Management.
- Barbosa, J. M. V. (2013). Dissertação de Mestrado – Mestrado em Gestão Comercial. *A Satisfação com as Recompensas e a Motivação da Força de Vendas em Portugal*. Faculdade de Economia, Porto.
- Barney J. (1991), “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, Journal of Management, 17: 99-120.
- Beardwell, I. e Holden, L. (2004), *Human Resource Management – A Contemporary Perspective*. Fourth Edition, London: Prentice Hall.
- Bergamini, C. W, (2013). *Motivação nas organizações*. 6ª Edição. Editora Atlas
- Bourne, M & Bourne, P. (2010). *Motivar Pessoas*. Porto. Kindersley- Civilização, Editores, L.da.
- Camara, Pedro B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Edição. Publicações Dom Quixote, Lda.
- Camara, Pedro B.; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª Edição. Publicações Dom Quixote, Lda.
- Chiavenato, I. (2012). *Recursos Humanos na Empresa* – Editora Atlas S.A., Edição em Português.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ganzach, Y., & Fried, I. (2012). *The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction*.
- José M. de la Torre-Ruiz, M. Dolores Vidal-Salazar & Eulogio Cordón- Pozo (2019). *Employees are satisfied with their benefits, but so what? The*

consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. The International Journal of Human Resource Management.

- Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2011). *Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction.* *Journal of Managerial Psychology.*

- Mabasco, M. C. (2017). *The Influence of Rewards on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Academic staff at selected Universities of Technology in South Africa.* Durban. University of Technologic.

- Martins, A. (2016). Relatório de Estágio – Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. *O Desenho do Sistema de Recompensas de uma Organização do Setor Bancário.* Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.

- Melinda Laundon, Abby Cathcart, Paula McDonald, (2019) *"Just benefits? Employee benefits and organisational justice"*. *Employee Relations: The International Journal.*

- Menezes Leitão, L. (2008). *Direito do Trabalho.* Coimbra: Coimbra Editora

- Hansen, F, (2003). *Currents in Compensation and benefits.* *Compensation and Benefits Review.* ABI/Inform Global.

- Rato, S. (2019). Dissertação de Mestrado – Mestrado em Gestão. *A importância dos Sistemas de Recompensas para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria.* Escola de Ciências Sociais, Departamento de Gestão, Universidade de Évora.

- Robbins, S. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas.* 1ª edição. Lisboa. Centro Atlântico.

- Rodrigues, A. (2011). Dissertação de Mestrado – Mestrado em Direito do Trabalho e da Segurança Social. *Teletrabalho: A Tecnologia transformando as relações de trabalho.* Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo.

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

- Silva, M. (2008). Dissertação de Mestrado – Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. *As práticas de recompensas: Consequências na perceção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Shoaib, M. Noor A. Tirmizi, S. and Bashir, S. (2009). *Determinants of employee Retention in Telecom Sector of Pakistan*. Strategic Management Journal, 25(4):397-404.
- Shore, L. M. & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum Press.
- Soares, D. (2014). Dissertação de Mestrado – Mestrado em Planeamento Estratégico Empresarial. “*Salários e Benefícios: O impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores*”. Departamento de Ciências Económicas e Empresariais e Tecnológicas, Universidade Autónoma de Lisboa.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel (5.^a ed.).
- Varela, S. (2017). Dissertação de Mestrado – Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras. *Sistemas de Recompensas e Satisfação no Trabalho – Estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – Instituto Politécnico de Lisboa.
- Vieira, C. (2007). *Comunicação Empresarial: Etiqueta e ética nos negócios*. São Paulo: Editora Senac.
- Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J., & Carraher, S. M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Zirra, C. T. O. & Mambula C. J. (2019). *Impact of Fringe Benefits on Employee Performance: A Study of Nasco Group, Jos Plateau State*. International Journal of Education and Social Science; Vol. 6 No. 1.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO: BENEFÍCIOS SOCIAIS

Benefícios sociais

Este questionário tem o objetivo de identificar os principais benefícios implementados em PME'S de TI.

O questionário é anónimo e as respostas serão utilizadas apenas para fins estatísticos, a sua eventual publicação será no âmbito do estudo desenvolvido no mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Coimbra Business School - ISCAC. Ao responder a este questionário concorda com os objetivos do estudo e com a recolha de informação para este fim.

***Obrigatório**

A empresa atribui benefícios aos colaboradores? *

- Sim
- Não

Quais são os benefícios atribuídos aos colaboradores?

A sua resposta

Submeter

APÊNDICE 2. QUESTIONÁRIO: TELETRABALHO.



Teletrabalho

Bem vindo/a!

Este questionário tem o propósito de analisar a perceção dos colaboradores relativamente ao Teletrabalho. O estudo em causa está inserido no meu trabalho de projeto para conclusão do mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Coimbra Business School. O questionário é anónimo e as respostas serão utilizadas apenas para fins estatísticos, a sua eventual publicação será apenas no âmbito do estudo.

Por motivos éticos ou de proteção de dados, tem a possibilidade de negar a participação neste estudo, fechando a presente página de navegação. Ao responder a este questionário concorda com os objetivos do estudo e com a recolha de informação para este fim.

Obrigada pelo vosso contributo!

***Obrigatório**

De 0 a 5 como me sinto a realizar o meu trabalho remotamente? *

	0	1	2	3	4	5	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Sinto que a minha produtividade em teletrabalho: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Considero que as principais vantagens do teletrabalho são: *

- Conseguir aproveitar melhor o dia, não perco tempo na deslocação (casa-empresa).
- Redução de custos com deslocação e alimentação.
- Ter um ambiente de trabalho mais confortável (menos ruído, vestuário confortável, etc.)
- Diminuição de stress.
- Fazer uma melhor conciliação entre a vida profissional e vida pessoal.
- Maior capacidade de concentração.
- Fazer mais pausas.
- Ter maior controlo no meu ritmo de trabalho.
- Conseguir descansar mais.
- Outra: _____

Implementação de Benefícios numa PME de Tecnologias da Informação

Considero que as principais desvantagens do teletrabalho são: *

- Sensação de isolamento e rotina.
- Aumento dos custos nas despesas de casa (água/luz/gás).
- Ausência do contacto presencial com os meus colegas.
- Ter um estilo de vida mais sedentário.
- Fazer jornadas de trabalho mais longas.
- Ter uma menor capacidade de concentração.
- Maior dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal.
- Dificuldade em desligar do trabalho.
- Outra: _____

No futuro, o regime de trabalho ideal para mim seria: *

- Só presencial
- Misto (presencial e remoto)
- Só remoto

No caso de preferir regime misto, gostaria que o mesmo fosse:

- 1 dia por semana de teletrabalho
- 2 dias de teletrabalho e 3 de escritório semanais
- 3 dia de teletrabalho e 2 de escritório semanais
- Alternar semanalmente entre escritório e teletrabalho

Submeter