

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

OS PLANOS DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS  
EM PORTUGAL

O CASO MERCK, SHARP AND DOHME

---

Diana Isabel Coelho Baptista

LISBOA, OUTUBRO DE 2016



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

OS PLANOS DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS  
EM PORTUGAL

O CASO MERCK, SHARP AND DOHME

---

Diana Isabel Coelho Baptista (20140275)

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo e Gestão dos Negócios, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Sotomayor, Professora Coordenadora da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente	_____	Prof. <sup>a</sup> Doutora Maria do Rosário Justino
Arguente	_____	Prof. Doutor Miguel Fernando Seabra
Vogal	_____	Prof. <sup>a</sup> Doutora Ana Maria Sotomayor

LISBOA, OUTUBRO DE 2016

*Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer uma das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico a outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.*

*À minha Avózinha...*

## **Agradecimentos**

Num ano que se demonstrou particularmente difícil, certamente efetuar um trabalho desta dimensão provou tratar-se de um desafio. De facto esta jornada não seria possível sem o contributo de uma imensidão de gente fantástica.

Um especial agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Maria Sotomayor, pelo seu incansável apoio e dedicação, pela sua orientação e carisma no decorrer destes últimos dois anos e, principalmente pela sua disponibilidade em dizer que sim quando esta mesma se encontra assoberbada em trabalho.

Aos elementos da equipa de Recursos Humanos da MSD que acederam em disponibilizar os dados para a componente prática, nomeadamente a sempre querida e entusiasta Fátima Fonseca e, apesar de já não constar na empresa, à Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Barreto que acreditou e apoiou este trabalho desde o início. Aos colaboradores da MSD, que prontamente responderam aos questionários propostos.

A toda a família da *legacy* TW, que desde há 5 anos persiste no meu crescimento e que permitiu o acesso às escolhas dos colaboradores. Um beijinho com carinho especial à equipa de Admin e que diariamente assiste aos meus desvaneios...as minhas desculpas por isso!

À minha vasta coleção de bons amigos (impossível de mencioná-los a todos) - aos velhos que teimaram em ficar, aos novos que se fizeram surgir. Vocês que, naturalmente, não perdem qualquer oportunidade de me querer desviar a atenção deste trabalho, mas que me fazem acreditar que o dia de amanhã é sempre melhor que o de hoje. Para vocês, mantenho a mensagem: “antes os loucos, que os falsos”.

À minha querida e sempre tresloucada família. Que apesar da imensidão de delírios, sinto-me abençoada por cada um de vocês. Que insistiram na conclusão deste trabalho, que me apoiaram e levantaram a cabeça quando mais precisava e principalmente, que me obrigam a ser mais e melhor a cada dia que passa.

Ao meu querido e sempre fiel companheiro, o menino dos meus olhos e o meu maior orgulho, Super Eros. Que apesar dos tempos difíceis que te adivinham, que a vida permita que continues a fazer-nos sorrir por muitos anos...

Por fim, se existem anjinhos da guarda, eu certamente tenho o meu...à minha querida Avózinha, que me abençoou desde sempre nesta minha caminhada. As saudades são muitas, mas temos-te sempre presente...

## **Resumo**

Este trabalho terá como objetivo o estudo exploratório dos planos de benefícios flexíveis em Portugal e o impacto que estes poderão ter, não apenas no seio de uma empresa, como também no dia-a-dia dos respetivos colaboradores. A sucursal portuguesa Merck, Sharp and Dohme foi a empresa escolhida para este estudo, dado a mesma se encontrar no topo das melhores empresas para se trabalhar no país, com mais de 250 colaboradores.

Por forma a fundamentar todo o trabalho serão efetuadas diversas análises. Em primeiro lugar será efetuado um inquérito aos colaboradores da Merck, Sharp and Dohme com o objetivo de entender a perceção destes relativamente a um plano de benefícios flexíveis, nomeadamente ao Plano MSD Flex oferecido pela empresa. Posteriormente serão validadas as escolhas dos benefícios efetuadas pelos colaboradores e por último será igualmente efetuada uma análise à possível poupança de gastos, nomeadamente a nível fiscal, tanto para a empresa como para os colaboradores.

Os resultados observados permitem verificar que, no geral, os colaboradores preferem este tipo de sistema de recompensas comparativamente à atribuição de um plano de benefícios estático, em que os benefícios sociais são atribuídos de igual modo a todos os elementos. Da mesma maneira, uma grande parte da população inquirida mostra-se satisfeita com a atribuição de benefícios sociais ao invés de capital. A análise efetuada às escolhas destes permitiu observar que os seguros (de saúde e vida) se tratam dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores, em concordância com a perspetiva da empresa. Foi igualmente observado que, à medida que se avança na faixa etária, os benefícios relacionados com gastos de educação vão sendo desvalorizados. Por fim, uma rápida simulação permitiu demonstrar a poupança de gastos que tanto o colaborador como a empresa poderão obter através da atribuição dos valores em benefícios sociais ao invés de capital.

Este estudo, embora de cariz introdutório ao tema, permitiu concluir que os planos de benefícios flexíveis permitem a motivação dos colaboradores na perspetiva em que estes ao envolverem-se no desenho do seu pacote retributivo, tomam maior consciência dos valores da empresa e identificam-se mais com a mesma.

### **Palavras-chave:**

Sistemas de recompensas; Benefícios; Benefícios flexíveis; Motivação.

## **Abstract**

This study will aim the exploratory study of Plans of flexible benefits in Portugal, and the impact that they may have, not only within a company, but also in day-to-day of the respective employees. The portuguese branch of Merck, Sharp and Dohme has been chosen for this study because it lies on top of the best companies to work for in the country, with more than 250 employees.

In order to support all this study, various analyzes will be made. In first place it will be made a survey to the employees of Merck, Sharp and Dohme in order to understand their perception of a plan of flexible benefits, namely the Plano MSD Flex, offered by the company. Subsequently, it will be validated the choices of benefits made by the employees and finally was also made an analysis of the possible savings spending, including tax level for both the company and employees.

The observed results verified that, overall, employees prefer this type of compensation system instead of a plan of static benefits, where social benefits are allocated equally to all elements. Similarly, a large part of the population in the study was satisfied with the allocation of social benefits rather than capital. The analysis carried out on these choices, have note that insurance (health and life) are the benefits that are most valued by employees, in accordance with the perspective of the company. It will also validated that as the employees advance in age, the benefits related to education spending will devalue. Lastly, a fast simulation demonstrated the savings of expenses that both the employee and the company can get through the allocation of values in social benefits rather than capital.

This study, although introductory to this subject, can confirm that the plans of flexible benefits allow the motivation of employees in perspective that being involved in the design of their own reward package, they take greater awareness on the company values and identify more with it.

### **Keywords:**

Compensation systems; Benefits; Flexible benefits; Motivation.

## Índice

<b>1. Introdução</b>	<b>1</b>
1.1 Objeto e objetivo	1
1.2 Metodologia utilizada	2
1.3 Estrutura da dissertação	3
<b>2. Enquadramento teórico</b>	<b>5</b>
2.1 Contexto histórico sobre os sistemas de recompensas	5
2.2 Definição, objetivos e características de um sistema de recompensas	10
2.3 Tipos de recompensas	13
2.3.1 Recompensas extrínsecas	14
2.3.2 Recompensas intrínsecas	15
2.4 A visão da empresa <i>versus</i> a visão do colaborador	16
<b>3. Os planos de benefícios flexíveis</b>	<b>21</b>
3.1 Benefícios sociais	22
3.2 Impactos fiscais e perspetiva legal	25
3.3 Implementação de um plano de benefícios flexíveis	28
<b>4. Parte metodológica</b>	<b>32</b>
4.1 Objetivos do estudo prático	32
4.2 Formalização de hipóteses	33
4.3 Recolha e análise de dados	36
<b>5. A Merck, Sharp and Dohme (MSD) Portugal</b>	<b>39</b>
5.1 Reestruturação da empresa	39
5.2 Características do Plano MSD Flex	42
5.2.1 Benefícios atribuídos	42
5.2.2 Regras do Plano MSD Flex	44

<b>6. Análise dos Resultados</b>	<b>46</b>
6.1 Caracterização da população ativa	46
6.2 Questionário aos colaboradores	48
6.2.1 Perceção dos colaboradores relativa ao conceito de um plano de benefícios flexíveis	49
6.2.2 Alteração para o Plano MSD Flex	52
6.2.3 Entrada na empresa	57
6.2.4 Preferência nos benefícios	59
6.2.5 Relativamente ao pacote oferecido	63
6.3 Escolhas dos colaboradores	66
6.4 Exemplos práticos	71
6.4.1 Segurança Social	72
6.4.2 Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)	72
6.5 Gastos com pessoal	75
6.6 Principais limitações do estudo e pistas para investigação futura	78
<b>7. Conclusão</b>	<b>80</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE 1: Questionário aos colaboradores</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE 2: Tabelas complementares</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO 1: Legislação aplicável</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 2: Tabelas de retenção na fonte para o Continente 2016</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO 3: <i>Employee Benefits</i> em Portugal – Estudo de Mercado 2014</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO 4: <i>Global Talent Management and Rewards Study</i> 2014</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO 5: Artigo - Planos de benefícios flexíveis</b>	<b>155</b>

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 2.1</b> A evolução dos sistemas de recompensas	8
<b>Tabela 2.2</b> Principais fatores na procura de trabalho	17
<b>Tabela 2.3</b> Principais fatores na retenção de pessoal	18
<b>Tabela 6.1</b> População ativa da MSD	46
<b>Tabela 6.2</b> Número de elementos no agregado familiar da população da MSD	47
<b>Tabela 6.3</b> Participantes no questionário	48
<b>Tabela 6.4</b> Percepção dos colaboradores relativamente a um plano de benefícios flexíveis	49
<b>Tabela 6.5</b> Opinião dos colaboradores relativamente à alteração para um plano de benefícios flexíveis	53
<b>Tabela 6.6</b> Opinião dos colaboradores relativamente à entrada na empresa	57
<b>Tabela 6.7</b> Opinião dos colaboradores relativamente ao atual Plano MSD Flex	64
<b>Tabela 6.8</b> Benefícios selecionados pelos colaboradores no Plano MSD Flex	67
<b>Tabela 6.9</b> Elementos cobertos pelo seguro de saúde	69
<b>Tabela 6.10</b> Coberturas selecionadas para o seguro de saúde	70
<b>Tabela 6.11</b> Tributações de benefícios <i>versus</i> capital	73
<b>Tabela 6.12</b> Resumo de tributações de benefícios <i>versus</i> capital	74
<b>Tabela 6.13</b> Evolução dos gastos com pessoal na MSD	76

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 3.1</b> Benefícios atribuídos pelas empresas (em percentagem)	23
<b>Figura 3.2</b> Grau de valorização dos principais benefícios (em percentagem)	24
<b>Figura 3.3</b> Barreiras à implementação de um plano de benefícios flexíveis	29
<b>Figura 6.1</b> Preferência dos benefícios de acordo com a idade dos colaboradores (em percentagem)	60
<b>Figura 6.2</b> Preferência dos benefícios de acordo com o género dos colaboradores (em percentagem)	62

## 1. Introdução

Apesar de orientada para vários objetivos, uma empresa visa, acima de tudo, a obtenção do lucro, possibilitando-lhe desta forma a permanecer ativa no mercado. No entanto, e perante a atual conjuntura económica é necessário relembrar que, apesar desta finalidade, uma empresa é criada por pessoas, para pessoas. Assim, emerge o interesse das empresas na implementação de medidas que permitam a atração e retenção de pessoal qualificado. Por outro lado, também este tema é atrativo para os colaboradores, que procuram sempre obter a maior valorização possível enquanto elementos de uma organização.

### 1.1 Objeto e objetivo

De facto, as empresas têm progressivamente tomado consciência de que podem obter vantagens competitivas face à concorrência através da atração e retenção de profissionais excelentes, com as competências técnicas e comportamentais adequadas às funções que exercem. Neste sentido, torna-se cada vez mais urgente encontrar formas de manter os colaboradores satisfeitos e motivados, não apenas para garantir a sua permanência na empresa, como também para obter níveis de desempenho mais elevados.

É neste sentido que Ivancevich (2007, *apud* Bouça-Nova, 2013)<sup>1</sup> indica que o resultado desejado de um sistema de recompensas passa assim por motivar o colaborador a sentir-se atraído pelo seu trabalho, e conseqüentemente a desenvolver um bom desempenho. Em simultâneo, quando um colaborador se identifica com o projeto da organização, o sistema de recompensas reforça, também assim, a motivação dos colaboradores (Freire, 1993; *apud* Bouça-Nova, 2013)<sup>2</sup>.

Um sistema de recompensas não é constituído apenas por retribuições monetárias. Hoje em dia as empresas encontram nos benefícios sociais uma alternativa às ofertas monetárias, para além de permitirem igualmente uma redução de custos à empresa. No entanto, a maioria das empresas oferece estes benefícios de forma transversal a todos os colaboradores, suscitando um novo problema: nem todas as pessoas têm o mesmo conjunto de necessidades.

---

<sup>1</sup> Ivancevich, J. (2007). *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGrawHill.

<sup>2</sup> Freire, J. (1993). *Sociologia do trabalho – Uma introdução*. Lisboa: Edições Afrontamento.

E é neste sentido que a implementação de sistemas de recompensas tem sido um desafio a longo dos anos: antes de saber como motivar um empregado, há primeiro que perceber o que motiva cada um (Tanke, 2005). Assim, coloca-se a questão de saber quais as compensações que deverão de facto ser oferecidos e que possam ser devidamente reconhecidos pelos seus colaboradores.

Em Portugal, também os estudos académicos efetuados defendem que a atribuição de um sistema de recompensas encontra-se intrinsecamente ligada à motivação e produtividade dos colaboradores (Silva, 2008; Bouça-Nova, 2013 e Rosa, 2013). No entanto, e apesar de fazerem alusão a planos de benefícios flexíveis, nenhum dos mesmos explora este tema como tema principal. Apenas Carnaz (2010) promove uma maior divulgação desta temática, focando o seu trabalho na preferência dos colaboradores em relação a benefícios e pacotes de benefícios e no efeito que estes possam ter no comprometimento para com a empresa.

Assim, a presente investigação apresenta como objeto de estudo a análise dos planos de benefícios flexíveis. Cada pessoa, na sua individualidade, apresenta um perfil e aspirações diferentes entre cada uma, pelo que os planos de benefícios flexíveis permitem ao colaborador optar pelos benefícios que mais lhe convém, colmatando desta forma algumas divergências e insatisfações na atribuição dos mesmos.

A par dos estudos já efetuados, o objetivo deste trabalho será provar que este método, embora ainda pouco usual em Portugal, e em muitos casos mal interpretado, permite um maior envolvimento e reconhecimento dos colaboradores relativamente ao seu pacote retributivo. No entanto, irá destacar-se dos anteriores relativamente à perspetiva da empresa, em que tentar-se-á provar que este tipo de benefícios oferece a possibilidade de redução e controlo de custos.

## **1.2 Metodologia utilizada**

Ao longo deste trabalho será efetuado o estudo das várias componentes de um sistema de recompensas, as quais irão originar uma série de hipóteses que se prendem com a ideia pré-conceitualizada de que os planos de benefícios permitem efetivamente o aumento de satisfação dos colaboradores através do seu envolvimento no desenho do seu pacote retributivo, assim como contribuem de forma positiva para a atração e retenção de pessoal qualificado.

Será efetuado um inquérito por questionário à população da unidade portuguesa da empresa multinacional Merck, Sharp and Dohme (MSD), por forma a validar se estes preferem, efetivamente, o novo Plano MSD Flex, implantado no ano de 2012, em detrimento do antigo pacote de benefícios estático. Da mesma forma, será explorada a perceção que estes colaboradores têm relativamente aos benefícios que lhes são oferecidos e se este novo modelo lhes permite igualmente sentir, de certa forma, que se encontram mais envolvidos para com a empresa.

Da mesma maneira, torna-se importante validar as escolhas que estes colaboradores tomaram mediante o pacote de benefícios que o Plano MSD Flex coloca ao dispor dos colaboradores, por forma a verificar se estes valorizam efetivamente os benefícios que lhes são atribuídos.

Numa outra análise, relativa à poupança de gastos, nomeadamente a nível fiscal, serão demonstrados alguns exemplos práticos.

Por fim, e do ponto de vista da empresa, será efetuada uma análise aos gastos com colaboradores. Estes valores serão retirados dos respetivos Relatórios de Contas e, desta forma, analisar os impactos que a implementação que um plano desta natureza pode ter na organização.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

O presente trabalho encontra-se dividido em sete capítulos. O presente capítulo foi dedicado à identificação e definição do objeto e objetivos desta investigação, a metodologia que será utilizada e a estrutura desta dissertação, por forma a orientar o leitor para a ordem que será considerada.

No capítulo dois será efetuada uma contextualização do tema dos sistemas de recompensas, efetuando uma revisão de literatura, isto é, será efetuado um resumo sobre a opinião dos vários autores relativamente a esta temática. De salientar que, apesar de se tratar de uma modalidade de compensação relativamente recente, os planos de benefícios flexíveis são resultado de uma aprendizagem contínua dentro deste contexto. Assim, nesse capítulo será efetuada a fundamentação teórica acerca do objeto deste estudo. Será sucintamente descrita a evolução história dos sistemas de recompensas, assim como serão abordados e explorados

o conceito e objetivo do mesmo. Posteriormente, será igualmente efetuada uma análise aos seus componentes e tipos de sistemas de recompensas.

No capítulo três será abordada a temática dos planos de benefícios flexíveis, nomeadamente a nível do mercado português, assim como as suas características face à atual legislação aplicada. Será também efetuada uma descrição mais detalhada sobre o conceito de benefícios e alguns dos exemplos que poderão ser encontrados no mercado português.

A introdução à componente prática deste trabalho será efetuada no capítulo quatro. No mesmo será explicado o seu objetivo, assim como será efetuada a descrição e explicação das metodologias utilizadas, nomeadamente o questionário realizado aos colaboradores da MSD e a recolha de dados relativamente às opções destes. Neste capítulo serão ainda formuladas algumas hipóteses relacionadas com os planos de benefícios flexíveis, que serão debatidas nos capítulos seguintes.

O capítulo cinco será reservado para introduzir o Plano MSD Flex, explicando as regras, procedimentos e objetivos do mesmo. Serão igualmente descritos os benefícios que fazem parte deste plano, por forma a mais facilmente compreender o pacote que é efetivamente oferecido aos colaboradores desta empresa.

O capítulo seis será dedicado à apresentação e debate dos principais resultados, assim como serão efetuadas as respetivas análises relativamente à aceitação ou rejeição das hipóteses anteriormente formuladas. É também aqui que será efetuada uma análise aos valores que constam nos Relatórios de Contas da empresa, nomeadamente a nível dos gastos com pessoal. Por fim, serão apresentados alguns comentários adicionais ao estudo prático efetuado.

Por fim, no último capítulo ir-se-ão expor as principais conclusões da investigação realizada, mencionando igualmente as implicações e limitações da mesma, bem como enunciando algumas pistas para investigação futura.

## **2. Enquadramento teórico**

No último século assistimos ao progresso, a um passo cada vez mais acelerado, dos mercados e, simultaneamente de todas as componentes a eles ligados. As empresas vêm-se cada vez mais obrigadas a adaptarem-se e, se possível, adiantarem-se às variações que vão ocorrendo. Hoje, para ganhar uma vantagem competitiva face aos concorrentes, as empresas reconhecem que são os seus colaboradores os pilares do sucesso e que garantem a sustentabilidade da empresa.

Assim, a aposta em recursos humanos qualificados, polivalentes e que contribuam com mais-valias para a empresa representa cada vez mais uma tendência no mercado. As empresas tendem assim a desenvolver modelos de recompensas que lhes permitam recrutar e reter estes profissionais, visando assim manter uma posição concorrente e ativa no mercado. Porém, também é notória a crescente preocupação das pessoas em autopromoverem-se, tentando-se destacar no mercado por forma a obterem das empresas mais e melhores recompensas.

O presente capítulo será essencialmente focado na componente histórica da evolução dos sistemas de recompensas. Naturalmente, serão igualmente abordadas as suas respetivas componentes e características. A descrição evoluirá posteriormente para os planos de benefícios flexíveis, tema central deste trabalho.

### **2.1 Contexto histórico sobre os sistemas de recompensas**

Para compreendermos o porquê da “pressão” hoje imposta sobre as compensações que um colaborador pode obter, será necessário rever a história uma vez que, os sistemas de recompensas nem sempre foram concebidos da mesma forma ao longo dos anos. É inegável afirmar que a evolução destes encontra-se pertinentemente ligada ao desenvolvimento das culturas de trabalho, principalmente no último século e meio.

Na sua obra, Camara (2000) relata que foi com o surgimento da Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, que este tema começou a ganhar contornos mais enraizados na população. De facto, registou-se uma deslocação em massa da população para as grandes cidades, com o conseqüente abandono da agricultura. As pessoas passaram a depender do rendimento monetário que estes novos trabalhos lhes proporcionavam, razão pela qual

Camara (2000) reconhece que foi desta necessidade que surgiu o conceito de emprego para a vida: os colaboradores especializavam-se numa determinada tarefa e seria esta que lhes garantia o posto de trabalho para o resto da vida. Em retrospectiva, esta época transparece que a classe trabalhadora se mostrava pouco ambiciosa, sendo que a principal preocupação seria encontrar um emprego que lhes conferisse estabilidade a longo termo.

Já no início do século XX, e devido ao rápido crescimento da quantidade de indústrias, o método de produção em massa, ou seja, a produção em larga escala através de linhas de montagem nas fábricas, rapidamente ganhou popularidade principalmente devido a Henry Ford e à produção do famoso modelo Ford T. Este modelo de produção compreendia uma elevada proporção de máquinas em relação ao número de trabalhadores, em que a estes últimos cabia a execução repetitiva de várias tarefas, o que reforçava o conceito de que as pessoas «não eram pagas para pensar, mas sim para executar» (Camara, 2000:36). Por seu lado, Carvalho Ferreira *et al* (2011) também reforçam que este processo de produção (e consumo) em massa resulta do processo de industrialização e urbanização das sociedades.

Carvalho Ferreira *et al* (2011) relatam no entanto que a standardização de processos tinham um impacto negativo a nível dos seus colaboradores: o trabalho repetitivo promovia a monotonia a rotina e o cansaço físico. Estes autores atribuem a estes fatores consequências como o aumento considerável do número de acidentes de trabalho, absentismo e até mesmo da desintegração social. Por seu lado, a crescente insatisfação dos colaboradores originou a formação de sindicatos e ao surgimento de greves.

O trabalho nas fábricas era efetuado na sua grande maioria por homens, estando as mulheres destinadas a assumir as responsabilidades relacionadas com a manutenção do lar e respetivas famílias. Na verdade, foi na primeira metade do século XX que se verificaram as maiores alterações no mercado de trabalho, no que concerne à população ativa. Com efeito, as Grandes Guerra mundiais (1914-1918 e 1934-1945) obrigaram ao afastamento dos homens para as frentes de batalha e as mulheres viram-se assim obrigadas a ocupar os lugares dos maridos em fábricas para sustentar a família (Probst, 2015). Com o fim da Segunda Guerra assistiu-se a um aumento considerável no número de nascimentos, e conseqüentemente a um crescimento atípico da população ativa anos mais tarde.

A necessidade de criar novos meios de sustento levou ao surgimento de novos postos de trabalho, da necessidade de maior formação e mesmo à criação de faculdades (Tanke, 2005). Assim, as mulheres fizeram progredir o mercado de trabalho no sentido em que foram

criadas medidas legais e benefícios que permitiam a estas conciliar o seu emprego com as obrigações familiares (Tanke, 2005; Probst, 2015).

Camara (2000) atribui o fim da “Era Industrial” à década de 60, indicando que foi nesta altura em que as empresas se viram a par com a necessidade de reduzir custos, aumentando a respetiva produtividade. De acordo com o mesmo autor, para atingir as suas metas, as empresas viram-se obrigadas a investir em novas tecnologias, nomeadamente a nível de informação e robótica o que, também por seu lado, aumentou a exigência de maior qualidade da força de trabalho.

Até ao início da década de 80 os colaboradores eram assim considerados, como refere Chiavenato (1997:27), «um apêndice da máquina», e as suas retribuições assentavam na premissa da antiguidade na empresa. Este sistema de compensações clássico visava premiar a lealdade dos colaboradores, ou seja, aqueles que se mantinham na empresa ao longo de vários anos, sendo que alguns deles permaneciam toda a vida na empresa. Ainda hoje, é possível assistir no mercado a situações semelhantes, em que ainda são valorizados os anos de serviço, ideia que Robbins (2008, *apud* Bouça-Nova, 2013)<sup>3</sup> defende que as empresas tendem a recompensar os seus executivos não apenas pelo seu desempenho como também pela antiguidade na empresa. Por outro lado, e na perspetiva dos colaboradores, esta valorização conferia em simultâneo uma sensação de conforto e segurança face à estabilidade do seu posto de trabalho.

Paralelamente, é de esperar que para aqueles que se encontram há anos a desempenhar as mesmas funções sejam peritos/especialistas nas suas funções. Com efeito, Camara (2000) refere que quando determinado colaborador se mantém ao longo de bastantes anos no mesmo cargo, nem sempre pode ser sinal de que a empresa não o avalia como um ponto forte da empresa. Aliás, ao desempenhar a mesma função durante anos, o colaborador indivíduo já apresenta tanta experiência na função que a empresa deve ser capaz de reconhecer que não existe nenhuma outra posição em que o mesmo apresente melhores resultados ou produtividade. No entanto, esta falta de dinamismo e polivalência leva a que um trabalhador desenvolva uma visão mais fechada e resistente à mudança, pelo que Camara (2000) reconhece assim que um sistema de recompensas baseado na antiguidade promove o conformismo, numa altura em que as empresas vêm emergir a necessidade por autonomia e criatividade.

---

<sup>3</sup> Robbins, P.S. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.

Naturalmente que, em empresas com um baixo nível de rotatividade e cujos colaboradores se mantinham confortavelmente nos seus postos desde há anos, não havia lugar a grande inovação. Na denominada “Era da Informação”, onde cabe ao homem a tarefa de ser criativo e ter ideias (Lucci, *sd apud* Angeloni e Dazzi, 2003)<sup>4</sup>, a criatividade e autonomia dos colaboradores começaram assim a ganhar importância e revelar-se fatores essenciais para a sobrevivência do negócio, tornando-se um fator de eliminação, principalmente quando se verificava a necessidade de despedimentos e/ou novas contratações. Era assim necessário que as aptidões dos colaboradores fossem superiores aos colaboradores concorrentes e certamente melhores que as das décadas anteriores (Tanke, 2005).

Por seu lado, Camara (2000) identifica que, perante a alteração do mercado, o surgimento de novos postos de trabalho e novas oportunidades, também as pessoas alteraram as suas prioridades individuais, atribuindo cada vez mais importância ao seu desenvolvimento pessoal e às remunerações e benefícios que lhes são atribuídos.

Consequentemente, as empresas viram-se obrigadas inverter a conceção dos seus sistemas de recompensas por forma ir ao encontro das necessidades e aspirações dos seus colaboradores (Camara, 2000).

A Tabela 2.1 apresenta de forma resumida os vários aspetos que caracterizam um sistema de recompensas e a sua evolução longo das décadas de 70 a 90 do século passado.

**Tabela 2.1** A evolução dos sistemas de recompensas

<b>DEFINIÇÕES</b>	<b>DÉCADA DE 70</b>	<b>DÉCADA DE 80</b>	<b>DÉCADA DE 90</b>
<b>Objetivo</b>	Remunerar equitativamente	Recompensar o desempenho	Suscitar comportamentos de acordo com os objetivos e valores da empresa
<b>Objetivo</b>	Lealdade à empresa (baixa rotatividade)	Desempenho na função	Contributo para o sucesso da empresa
<b>Indicador de sucesso na perspetiva dos empregados</b>	Satisfação pessoal	Motivação	Entusiasmo e estímulo na aprendizagem de novas competências

<sup>4</sup> Lucci, E.A. (sd). *A Era Pós-Industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar*. Notas de conferência para alunos e professores de ensino médio em diversos estados do Brasil.

**Tabela 2.1** A evolução dos sistemas de recompensas (cont.)

<b>Determinantes-chave</b>	Valor da função (equidade interna)	Valor de mercado (competitividade externa)	Características individuais (competências e comportamentos)
<b>Feedback sobre o desempenho</b>	Chefia direta	Colegas e pares	Clientes
<b>Papel do empregado</b>	Observância dos princípios da empresa	Participação	Responsabilidade na gestão do seu desenvolvimento de carreira

**Fonte:** Adaptado de Bowker (1996) *apud* Camara (2000:43)<sup>5</sup>

Conforme se pode deduzir, e apesar de serem focados diferentes aspetos, todas estas componentes se encontram ligadas entre si.

A acentuação na alteração dos mercados que é visível principalmente nos últimos 30 anos teve como consequência as medidas tomadas pelas empresas face à gestão dos seus recursos humanos. A conceção presente na década de 90 acerca do desenvolvimento dos indivíduos é hoje em dia cada vez mais notória, na medida em que o sistema de recompensas promove a identificação dos colaboradores com a empresa, reforçando a motivação dos mesmos (Freire, 1993 *apud* Bouça-Nova, 2013)<sup>6</sup>.

Em simultâneo com todas estas alterações, Silva (2008) e Carnaz (2010) identificam que foi a partir da década de 80 que surgiu a necessidade de compreender a preferência dos colaboradores relativamente a benefícios que poderiam ser oferecidos, indicando ainda que é a partir dos anos 90 que se verifica uma mudança nos valores socioculturais, nomeadamente no que respeita à família, isto é, a relação do colaborador com o trabalho deixou de ser puramente económica e estes procuram agora igualmente o seu bem-estar e a integração do trabalho com a sua vida pessoal, por forma a acentuar a sua motivação. Também de acordo com estas autoras, o aumento do número de mulheres empregadas conduziu ao surgimento de benefícios, nomeadamente aqueles que respeitam a crianças.

---

<sup>5</sup> Bowker, H. (1996). Palestra no “Congresso Mundial de Pessoal”. Hong Kong.

<sup>6</sup> *Op. Cit.*, loc. cit., pág. 1.

Assim, esta alteração não apresentou impactos apenas nas empresas, mas também nos próprios colaboradores. Hoje, uma pessoa cada vez mais atribui significado, não apenas às recompensas extrínsecas, mas também a questões relacionadas com o foro intrínseco. É neste sentido que Camara (2000:117) enaltece a importância das recompensas intrínsecas quando indica que «[o] reconhecimento, para ser eficaz, não tem necessariamente que envolver prémios em dinheiro [...]. O mais importante é ter carácter simbólico [...]». O reconhecimento por parte das chefias e seus pares, a aquisição de novas aptidões, a autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional são alguns dos exemplos que este autor defende que levam a que um colaborador se sinta motivado no seu posto de trabalho.

É nas últimas décadas do século XX que os colaboradores passam a ser igualmente participantes no desenho do seu pacote retributivo, na medida em que é neste período que se verifica um reforço das remunerações variáveis com base no acordo entre as partes (Rosa, 2013).

Milkovitch *et al* (2011, *apud* Bouça-Nova, 2013:12)<sup>7</sup> dizem assim que os colaboradores são «peças fulcrais no desenvolvimento e crescimento da performance de uma organização» sendo que, por esta razão, as empresas se tornam assim mais recetivas às alterações do seu sistema de recompensas. Esta ideia é reforçada com as conclusões apresentadas por Robbins (2008)<sup>8</sup>, que refere que para manter os colaboradores motivados é necessário fortalecer a relação entre o sistema de recompensas e o desempenho dos colaboradores.

Da mesma maneira, Rosa (2013) defende que os sistemas de recompensas passam a ter assim com um dos principais objetivos, não apenas atrair novos talentos, como reter e motivar os colaboradores atuais.

## **2.2 Definição, objetivos e características de um sistema de recompensas**

A procura de um posto de trabalho surge da necessidade de autossustentação. Como mencionado anteriormente, todo o desenvolvimento do mercado de trabalho retirou muita população do cultivo das terras, que era o sustento de muitas famílias e que colmatava a maioria das necessidades básicas. Hoje, os postos de trabalho existentes garantem ao

---

<sup>7</sup> Milkovich, G., Newman, F., & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. New York: McGrawhill.

<sup>8</sup> *Op. Cit.*, loc. cit., pág. 7.

colaborador um rendimento monetário, que servirá para a aquisição desses mesmos produtos.

As empresas, em contrapartida dos serviços prestados pelos colaboradores, dispõem assim dos chamados sistemas de recompensas que passam, entre outros aspetos, pela atribuição de benefícios. Adotando a definição de Bilhim (2007:303), um sistema de recompensas trata-se de «um conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os empregados auferem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização».

Por outro lado, um colaborador, perante a possibilidade de obter uma recompensa superior, tende a desenvolver maiores esforços por forma a destacar-se no seu posto de trabalho e nas tarefas realizadas. Se devidamente reconhecido, este sente-se, de certa forma, realizado pelo seu esforço, o que por seu turno resulta numa maior satisfação com a empresa e mais facilmente se identifica com os seus objetivos, missão e valores (Freire, 1993; *apud* Bouça-Nova, 2013)<sup>9</sup>.

Assim, com este efeito cíclico pode-se afirmar que o objetivo fulcral de um sistema de recompensas passa igualmente pelo «reforço do grau de satisfação no trabalho e da produtividade e da excelência organizacional» (Bilhim, 2007:303).

Camara (2000:23) refere que «[o]s sistemas de remuneração, em Portugal como noutros Países, são uma das manifestações mais visíveis da Cultura e estilo de gestão das Empresas que o praticam». De facto, e na perspetiva deste autor, para que um sistema de recompensas seja eficaz, este deverá obedecer a dois pressupostos fundamentais: estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e ser bem aceite pelos colaboradores. Para Bilhim (2007:305) é ainda eficaz quando «capacita a organização a atingir os seus objetivos estratégicos e deve ser casado com as características únicas e singulares da organização e da sua envolvente».

Aqui, volta-se novamente à premissa de que para atingir os objetivos da empresa é necessário que esta saiba como reter os seus talentos mais importantes. Para ajudar a promover o compromisso destes elementos é necessário conceber um sistema de recompensas que os motive a manterem-se produtivos. Camara (2000) reconhece que, embora questionável que um sistema de recompensas consiga modificar genuinamente as atitudes e comportamentos

---

<sup>9</sup> *Op. Cit.*, loc. cit., pág. 1.

dos colaboradores, este pelo menos apresenta impactos temporários. É nesta vertente que o autor indica ser necessário o alinhamento do sistema de recompensas com os objetivos estratégicos da empresa: se não existir um limite delineado, os colaboradores tendem a prosseguir apenas as recompensas, podendo afastarem-se dos reais objetivos a que a empresa se propõe.

Camara (2000) propõe assim uma Gestão por Objetivos como ferramenta para colmatar esta divergência, sendo que esta é capaz de identificar quais os comportamentos que pretende obter dos colaboradores da organização. Esta ferramenta possibilita identificar a soma de todos os objetivos que a empresa pretende estipular para cada indivíduo, e da qual resultam a classificação de cada um: objetivos de equipa (estimulando assim o espírito de equipa entre os colaboradores), objetivos individuais e dimensões comportamentais.

É indiscutível que um sistema de recompensas deverá estar indexado mediante o bom ou mau desempenho de determinado indivíduo ou equipa. Um sistema de avaliação de desempenho deverá portanto visar a atribuição de recompensas àqueles que apresentam resultados positivos para a empresa e, por outro lado, um sistema de punições deverá impactar sobre aqueles que não acrescentam valor à mesma. O conceito de Cunha *et al* (2010)<sup>10</sup> é assim reforçado por Bouça-Nova (2013-14) quando esta indica que, na perspetiva do colaborador, «quanto maior o desempenho melhor será a recompensa assim como se o desempenho for menos positivo a recompensa também o será».

Tanto Bilhim (2007) como Camara (2000), baseando-se na obra de Lawler (1990)<sup>11</sup>, concordam que a aplicação de um sistema de recompensas visa, entre outros, os seguintes objetivos:

- a atração e retenção de talentos;
- a motivação e produtividade dos colaboradores;
- a definição e reforço da cultura da empresa;
- a definição e reforço da estrutura da empresa;
- o controlo de custos.

---

<sup>10</sup> Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R. Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.

<sup>11</sup> Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Collins (2002) ainda efetua uma análise do que faz diferir uma boa empresa de uma empresa excelente. A conclusão a que chegou é que nem sempre um bom sistema de recompensas é suficiente para elevar uma empresa ao melhor patamar. Ao contrário do esperado, o autor encontrou diversos casos em que os gestores das empresas com melhor desempenho chegavam mesmo a receber menos benefícios ou a auferir salários menores, comparativamente a gestores de empresas concorrentes com menor rendimento. De facto, o autor defende que apesar ser importante «[o] objetivo de um sistema de compensações não deve ser conseguir os comportamentos certos das pessoas erradas, mas sim colocar as pessoas certas no barco em primeiro lugar e mantê-las nele» (Collins, 2002:81). Deste modo, depreende-se que não bastará dispor de incentivos avultados para todos os trabalhadores, mas sim para aqueles que se mostram capazes e incentivados ao bom desempenho da sua função.

### **2.3 Tipos de recompensas**

Tal como mencionado anteriormente, existem dois tipos de recompensas: as extrínsecas e as intrínsecas. As recompensas extrínsecas são assim consideradas uma vez que respeitam a fatores externos ao trabalho, ao passo que as intrínsecas podem ser assumidas como aquelas que trazem autorrealização a autoconfiança para o colaborador. As primeiras são mais fáceis de identificar do que as recompensas intrínsecas, sendo que são aquelas que a maioria das pessoas ambiciona.

A diferenciação entre as categorias das recompensas extrínsecas é debatida entre vários autores. De acordo com Chiavenato (1997) as recompensas extrínsecas podem ser diretas (tais como salários, bónus, prémios e comissões) ou indiretas (como os planos de benefícios sociais). No entanto, e dado que uma vez mais nos encontramos a lidar com diversos tipos de pessoas, nem sempre estas compensações são as mais valorizadas. Existem outras recompensas igualmente relevantes como, por exemplo, o estatuto dentro da empresa ou promoções, que Lawler (1990, *apud* Camara, 2000)<sup>12</sup> identifica como sendo de recompensas intrínsecas.

---

<sup>12</sup> *Op. Cit.*, loc. cit., pág. 12.

### 2.3.1 Recompensas extrínsecas

Nos seus trabalhos Silva (2008) e Rosa (2013) reforçam a ideia também conduzida por Lawler (1989)<sup>13</sup>, indicando que dentro das recompensas extrínsecas estas podem ainda ser fixas ou variáveis. As primeiras são constituídas pelo salário base e pelos subsídios de carácter regular e periódico (como por exemplo os subsídios de refeição) e refletem a contrapartida da empresa face ao trabalho prestado pelo colaborador. Nas recompensas variáveis consideram-se os incentivos, benefícios e símbolos de estatuto e podem ser entendidas como um reforço à motivação do colaborador em procurar atingir os seus objetivos e os da empresa. Apesar de Kohn (1993, *apud* Rosa 2013)<sup>14</sup> defender que estas últimas apenas tendem a garantir temporariamente a “subordinação” do colaborador, de acordo com a consultora PayScale (*apud* Bouça-Nova, 2013)<sup>15</sup> têm vindo a tornar-se uma tendência cada vez maior.

De facto, e numa primeira instância, quando se pensa num pacote salarial automaticamente se associa à retribuição monetária. No entanto, um pacote salarial poderá ser composto por outras componentes, nomeadamente os benefícios em género. As compensações mais facilmente reconhecidas pela maioria dos trabalhadores enquanto trabalhadores dependentes são as financeiras. A esta retribuição encontram-se associados o salário base, subsídios obrigatórios por lei (como, por exemplo, subsídios de almoço, de férias e de Natal...), valores associados a isenção de horários, as horas extraordinárias, entre outros.

Para Chiavenato (1997) a compensação salarial ou salário é o elemento mais importante de um pacote retributivo. De facto, é possível concordar com esta perspetiva dado que, tal como já referido anteriormente, uma pessoa troca o seu esforço visando um objetivo principal: receber um salário para colmatar as suas necessidades, uma vez que este se trata do meio de subsistência de uma família. Também no estudo levado a cabo por Bouça-Nova (2013), verifica-se que a componente monetária, nomeadamente o salário, é a mais valorizada pela população estudada.

Os incentivos, por seu turno, têm o objetivo de encorajar os colaboradores a prosseguir os seus objetivos e os da empresa. Têm, geralmente, carácter material e podem assumir a forma

---

<sup>13</sup> Lawler, E.E. (1989). The centre for effective Organisations. *In The strategic design of reward system*. Los Angeles: Graduate School of Business Administrations.

<sup>14</sup> Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivos não funcionam. *In Revista de administração de empresas*. (pp. 6:12-19).

<sup>15</sup> PayScale. (2013). *Compensation best practices report*. [em linha]. Disponível em: <http://www.payscale.com/cbpr>.

de comissões ou mesmo participações acionistas na empresa. Estes podem igualmente ser atribuídos devido à concretização de objetivos individuais ou de equipa, promovendo assim igualmente o trabalho em equipa (Rosa, 2013).

Cada vez mais tem-se verificado a prática das empresas em atribuir parte do pacote salarial em benefícios sociais. Estes são, na sua maioria, de natureza imaterial e surgem com o intuito de dar resposta a necessidades de carácter social dos colaboradores, mostrando-se fundamentais para manter estes satisfeitos com a organização (Silva, 2008 e Rosa, 2013). Este tema será desenvolvido em capítulos mais adiante.

Por último, os símbolos de estatuto tratam-se de elementos que distinguem e reforçam a importância atribuída a alguns elementos na empresa, nomeadamente a gestores de níveis hierárquicos mais altos, tendo ainda como objetivo o aumento da autoestima e sentimento de autorrealização dos colaboradores (Silva, 2008 e Rosa, 2013).

Tanto para Chiavenato (1997) como para Camara (2000) também o salário pode muitas vezes ditar a posição hierárquica de um colaborador dentro de uma empresa. De facto, Camara (2000) realça que para níveis hierárquicos mais elevados esta noção ganha proporções bastante mais significativas. Regra geral, é fácil de observar que quanto mais elevada a posição hierárquica maior o risco e responsabilidades associados e maior a recompensa atribuída. Os colaboradores que auferem salários elevados já não se encontram preocupados com a satisfação de necessidades básicas mas sim com o seu símbolo de estatuto na empresa, ou seja, a imagem que passam para os seus subordinados e principalmente para os seus pares.

### **2.3.2 Recompensas intrínsecas**

Em complemento às recompensas extrínsecas, existem as recompensas intrínsecas, de natureza imaterial. Estas visam a motivação do colaborador através do sentido de satisfação pessoal do mesmo. A maioria destas apenas têm carácter simbólico embora, segundo Camara (2000), são estes os principais fatores que geram motivação no colaborador, e que o levam a identificar-se com a empresa e a atribuir importância ao trabalho que realizam. Bouça-Nova (2013:19) argumenta ainda que «[e]ste tipo de recompensas está fortemente relacionado com a cultura, os princípios e valores da empresa», dado que estas refletem, por

exemplo, o estilo de gestão e o desenho funcional da organização (Camara *et al*, 2007, in Bouça-Nova, 2013)<sup>16</sup>.

Alguns exemplos destas recompensas passam pelo reconhecimento dos pares, a autonomia e responsabilidade do colaborador, o crescimento pessoal ou a conceção de progressão na carreira. No fundo, são aquelas que conferem ao colaborador a credibilidade de que o seu trabalho é reconhecido, o que faz com que este mais facilmente se identifique não apenas com o seu posto de trabalho, mas também com a sua empresa.

Apesar desta distinção, um bom sistema de recompensas é aquele que consegue conciliar ambos os tipos de recompensas, intrínsecas e extrínsecas, atraindo elementos talentosos para a empresa e, principalmente, mantendo-nos na mesma, satisfeitos e produtivos. Com efeito, estas duas abordagens poderão fazer-se acompanhar uma da outra para gerar uma maior motivação dos colaboradores.

#### **2.4 A visão da empresa *versus* a visão do colaborador**

Em consequência do surgimento da premissa de que a retenção de pessoal qualificado e a atribuição de melhores regalias para aqueles que apresentem melhores desempenhos, a população começou a despertar também para a necessidade de aumentar o seu conhecimento e graus académicos.

De acordo com o *site* de estatísticas PORDATA, em Portugal verificou-se uma redução considerável na taxa de analfabetismo: na década dos anos 70 do século passado 25,7% da população não sabia ler e/ou escrever, ao passo que 40 anos depois essa taxa diminuiu para 5,2%. Ainda devido ao surgimento de novas tecnologias também foram surgindo novos postos de trabalho que exigiam graus académicos superiores. De acordo com a mesma fonte, no mesmo período verificou-se um aumento de 0,9% para 14,8% da população com idade superior a 20 anos que concluiu o ensino superior.

Regra geral, um colaborador que aposta na sua formação pretende a obtenção de mais e melhores recompensas. Ao longo de muitos anos os contratos de trabalho refletiam opções imparciais, em que os mesmos atribuíam o mesmo pacote de retribuições a todos os

---

<sup>16</sup> Camara, P.B.; Guerra, P.B. e Rodrigues, J.V. (2007). *Novo humanator*. Lisboa: Dom Quixote.

colaboradores dentro de determinada função. A evolução do mercado de trabalho gerou igualmente uma maior preocupação com a retenção de talentos.

No *Global Talent Management and Rewards Study 2014*<sup>17</sup>, estudo efetuado pela *legacy* Towers Watson, é indicado que a nível global 65% das empresas reconhecem que cada vez mais se torna complicada a atração de pessoal com grande potencial, assim como 56% indicam ter dificuldades na retenção de colaboradores com elevado grau de desempenho. Estes números podem facilmente ser explicados pelo facto de que a perceção do que é importante para a empresa não se encontra de acordo com o que o colaborador considera relevante.

Na tabela apresentada de seguida, apresentam-se as perspetivas da empresa e dos empregados. Como se pode observar apesar dos fatores inerentes à procura de trabalho serem basicamente os mesmos, a sua hierarquização diverge consoante se analisa a perspetiva da empresa ou do colaborador.

**Tabela 2.2** Principais fatores na procura de trabalho

	<b>Perspetiva da empresa</b>	<b>Perspetiva do candidato</b>
<b>1</b>	Oportunidades de progressão na carreira	Salário base
<b>2</b>	Salário base	Segurança no trabalho
<b>3</b>	Tarefas desafiadoras	Oportunidades de progressão na carreira
<b>4</b>	Reputação da empresa como boa empregadora	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento
<b>5</b>	Missão/Visão/valores da empresa	Tarefas desafiadoras
<b>6</b>	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento	Reputação da empresa como boa empregadora
<b>7</b>	Segurança no trabalho	Férias

**Fonte:** Adaptado do *Global Talent Management and Rewards Study 2014*

A Tabela 2.2 mostra que na perspetiva dos candidatos as três características que consideram mais importantes na procura ativa de um emprego são o salário base, a segurança no trabalho e as oportunidades de progressão na carreira. Esta ordem é, no entanto, desvalorizada pelas

<sup>17</sup> Este estudo encontra-se disponível no Anexo 4 do presente trabalho.

empresas, que consideram que as oportunidades de progressão de carreira é o fator mais atrativo para o recrutamento de pessoal.

Um outro exemplo prende-se com a segurança no trabalho que é entendida como um fator relevante para os colaboradores, mas as empresas entendem que a sua importância é reduzida colocando-o em último lugar. Por seu lado, as empresas atribuem importância ao seu nome, assumindo que o mesmo pode ser um elemento-chave na procura ativa de trabalho, elemento que os candidatos parecem desvalorizar. Por último, o estudo revela que os colaboradores ainda identificam como um fator importante na procura de trabalho as férias oferecidas. De facto, e apesar da atual legislação estipular o período de 22 dias de férias por ano, algumas empresas ainda podem oferecer dias de bonificação ao colaborador, aumentando este número.

Numa outra perspetiva, quando se analisam os principais fatores que levam à retenção dos colaboradores na organização, existe um consenso entre ambas as partes no que respeita ao fator mais valorizado. Como se pode observar da leitura da Tabela 2.3 apresentada de seguida, o salário base é considerado por empresas e colaboradores como sendo o elemento mais importante para a retenção das pessoas na organização.

**Tabela 2.3** Principais fatores na retenção de pessoal

	<b>Perspetiva da empresa</b>	<b>Perspetiva do candidato</b>
<b>1</b>	Salário base	Salário base
<b>2</b>	Oportunidades de progressão na carreira	Segurança no trabalho
<b>3</b>	Relação com a chefia/supervisor	Confiança na liderança da empresa
<b>4</b>	Gestão dos níveis de stress relacionados com o trabalho	Segurança no trabalho
<b>5</b>	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento	Distância do trabalho
<b>6</b>	Incentivos de curto prazo	Relação com a chefia/supervisor
<b>7</b>	Tarefas desafiadoras	Gestões dos níveis de stress relacionados com o trabalho

**Fonte:** Adaptado do *Global Talent Management and Rewards Study 2014*

De acordo com o estudo identificado na Tabela 2.3 verifica-se que, embora seja priorizado o salário base, a maioria dos restantes fatores valorizados pelos colaboradores centram-se agora em fatores intrínsecos como, por exemplo, a confiança na liderança, a relação entre a chefia e o colaborador, e a gestão dos níveis de *stress* relacionados com o trabalho.

Os resultados deste estudo vêm assim, uma vez mais, reforçar a premissa de que os colaboradores procuram igualmente a satisfação pessoal através de recompensas intrínsecas, embora se verifique a sua importância apenas no decorrer da permanência na empresa.

Chiavenato (1997) considera que a motivação de uma pessoa depende basicamente de três variáveis: da perceção do estímulo, das suas necessidades e da sua cognição. A motivação que uma pessoa adquire irá, à partida, refletir-se nos seus comportamentos. Daqui, e uma vez mais, pode-se depreender que cada pessoa reage de forma diferente a determinada compensação.

Adicionalmente, o fator tempo também influencia estas características, isto é, o colaborador pode atribuir bastante importância a determinado benefício, embora considere que o mesmo não é o mais apropriado na altura.

Este estudo refere no entanto que nem sempre as entidades empregadoras conseguem compreender quais os benefícios ou programas de remuneração que os empregados mais necessitam/valorizam ou, por outro lado, não disponibilizam pacotes diferenciados. A crescente exigência pela diferenciação leva as empresas a ponderarem e discutirem os pacotes de retribuições com os próprios candidatos/colaboradores, sendo cada vez mais comum o envolvimento destes elementos na elaboração do seu próprio pacote retributivo.

Carnaz (2010:02) reforça assim a ideia original de Cowling e Mailer (1998)<sup>18</sup>, ao indicar que as empresas devem, de facto, focar-se em entender o peso que os benefícios têm para cada colaborador, indicando que «os pagamentos monetários, que antes constituíam a grande fatia da remuneração dos indivíduos, eram cada vez mais insuficientes para os motivarem».

Nesta vertente, também Sousa e Veloso (2012)<sup>19</sup> são referidos no trabalho de Bouça-Nova (2013) quando esta defende que quanto mais amplo e variável for o sistema de recompensas, mais este tende a ser valorizado pelos seus colaboradores. Da mesma maneira, (Bouça-Nova,

---

<sup>18</sup> Cowling, A. e Mailer, C. (1998). *Managing human resources*. Grã-Bretanha: British Library.

<sup>19</sup> Sousa, J. e Veloso, A. (2012). Satisfação laboral: Um estudo de caso. In Araújo, M. e Martins, D. *Investigação e intervenção em recursos humanos. Gestão para a cidadania*. Porto: Edições Plitema – Fundação Instituto Politécnico do Porto.

2013:14) refere ainda que «os sistemas de recompensas tendem para uma maior diversificação na sua atribuição em função do desempenho, isto é, parece ser crescente a tendência para a diferenciação das recompensas em função do seu desempenho demonstrado». Desta forma, reforça-se uma vez mais a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho, por forma a atribuir os benefícios certos às pessoas certas.

Por fim, é necessário não esquecer que na maior parte das empresas os gastos com o fator trabalho representam uma parcela muito elevada nos custos de produção. O salário de um colaborador representa, simultaneamente, um custo (que se reflete no custo do produto/serviço final) e um investimento (numa componente de produção, para a empresa) (Chiavenato, 1997). Assim, os colaboradores deverão ter em conta que existem limitações que uma empresa tem para a atribuição de salários, prémios e outras compensações.

Rosa (2013:15) relembra assim que, tratando-se de um processo complexo, um sistema de recompensas deverá ser constituído tanto por componentes intrínsecas e extrínsecas, mas que a escolha destas deverá «refletir tanto a qualidade da relação de trabalho como a situação financeira da empresa».

### 3. Os planos de benefícios flexíveis

Apesar de desde os anos 70 do século XX já existirem alguns exemplos nos Estados Unidos da América (Hirsch, 2008), em Portugal esta modalidade de sistema de recompensas apenas chegou já no início do século XXI.

Abreu (2012)<sup>20</sup> indica que em Portugal a EDP foi a empresa pioneira na implementação de um plano de benefícios flexíveis. O autor informa ainda que foi em 2004 que a empresa lançou oficialmente o Plano edp flex, que englobava toda a população dos Acordos Individuais de Trabalho (AIT) e que, desde então, anualmente definem o seu pacote retributivo. Este estudo refere ainda que, após realizados dois inquéritos de satisfação, os colaboradores abrangidos demonstram uma taxa de satisfação acima de 85%.

De facto, as necessidades variam de pessoa para pessoa assim como nas diferentes fases da vida de cada uma. É neste sentido que vários autores identificam a principal vantagem na aplicação de um plano de benefícios flexíveis como a possibilidade do colaborador desenhar o seu pacote de benefícios e permitir a sua manutenção ao longo dos anos (Carnaz, 2010; Bouça-Nova, 2013 e Rosa, 2013).

Regra geral, para as empresas que adotam este tipo de sistema de recompensas, o pacote de benefícios oferecido é constituído por uma componente *core*, composto por um ou mais benefícios atribuídos a todos os colaboradores por igual e que não poderão ser alterados, e uma componente flexível, dentro da qual o colaborador dispõe de um leque variado de benefícios definido pela empresa, para que seja este a optar por aqueles que mais lhe convêm, dentro de um limite imposto. Os benefícios que fazem parte do pacote são decididos pela empresa mediante os objetivos desta, assim como, e não menos importante, a capacidade financeira da mesma.

No inquérito realizado pela parceria *legacy* Towers Watson/MDS<sup>21</sup>, em Portugal cerca de 20% das empresas inquiridas já dispunha, em 2014, de um plano de benefícios flexíveis ao passo que apenas 22% consideravam que dificilmente viriam a implantar algo semelhante.

No presente capítulo serão abordados alguns estudos que auxiliam na compreensão da dimensão, importância e impacto que os benefícios sociais têm para os colaboradores e empresa, nomeadamente a atual legislação aplicada para alguns dos benefícios. Da mesma

---

<sup>20</sup> Este artigo encontra-se disponível no Anexo 5 do presente trabalho.

<sup>21</sup> Este estudo encontra-se disponível no Anexo 3 do presente trabalho.

maneira, será efetuada uma abordagem aos benefícios mais comuns que são possíveis de encontrar no mercado português e que, na sua maioria, são oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores, assim como uma abordagem panorâmica ao processo de implementação de um plano de benefícios flexíveis.

### **3.1 Benefícios sociais**

Os investigadores têm vindo a reforçar a importância da atribuição de benefícios sociais aos colaboradores. De acordo com Bilhim (2007:317) os benefícios «constituem uma forma indireta de remuneração e o seu objetivo é dar maiores e melhores condições de segurança ao empregado e aos seus familiares», ou seja, pode-se assumir os mesmos como aqueles que conferem cobertura face a necessidades de caráter social.

Bouça-Nova (2013) retrata no seu trabalho a ideia de Ivancevich (2007)<sup>22</sup>, quando indica que os benefícios sociais podem assumir um de dois atributos: legais ou espontâneos. Os primeiros são aqueles exigidos pela legislação, nomeadamente subsídios de refeição, férias, Natal, seguro de Acidentes de Trabalho ou o pagamento de horas extraordinárias. Os espontâneos, por seu lado, são aqueles oferecidos voluntariamente pelas empresas, servindo muitas vezes como complemento dos benefícios legais obrigatórios. Para efeitos deste trabalho, iremos considerar como benefícios sociais apenas estes últimos.

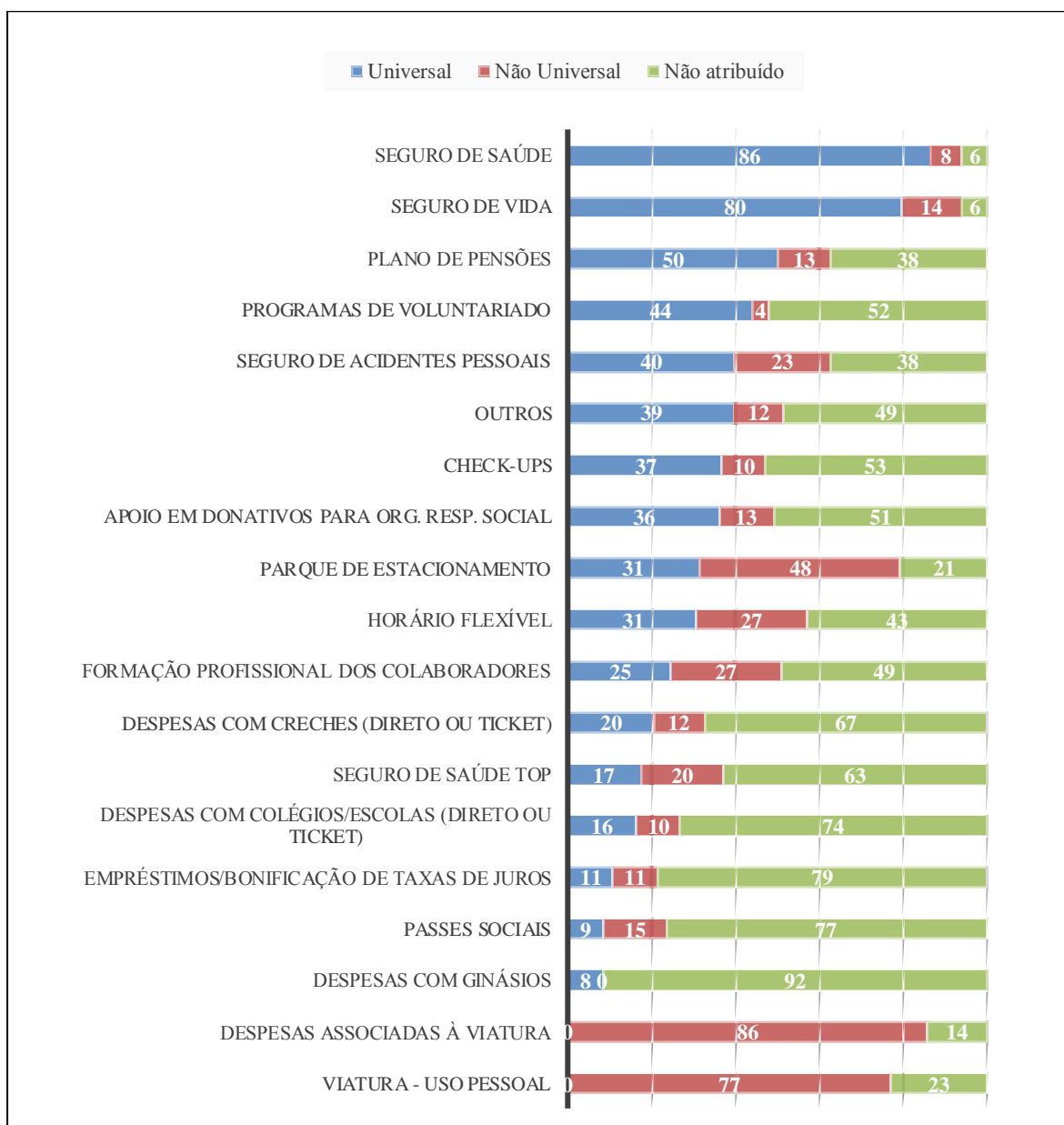
As empresas podem assumir o pagamento de diversos benefícios sociais, sendo que se destacam os seguros, nomeadamente o seguro de saúde, seguro de acidentes pessoais, seguro de vida ou mesmo o plano de pensões (podendo também assumir-se, por exemplo, como complementar ao seguro de vida). Os seguros visam principalmente a cobertura monetária de potenciais danos físicos, decorrentes de doenças e/ou acidentes que o colaborador (ou respetivo agregado, se devidamente coberto) possa sofrer. As coberturas contratadas conferem assim uma sensação de segurança, uma vez que passa parte ou totalidade da responsabilidade para as Seguradoras em caso de despesas de saúde avultadas ou mesmo em caso de morte, como é o exemplo dos seguros de vida e planos de pensões, que garantem uma provisão para os beneficiários da pessoa segura.

---

<sup>22</sup> *Op. Cit.*, loc. cit., pág. 1.

Também a cobertura de gastos com educação, seja do colaborador ou respetivo agregado, parecem hoje em dia ganhar alguma importância significativa. Este benefício pode ser atribuído pelas empresas através de reembolso aos colaboradores ou mesmo pela atribuição de senhas/*vouchers* que os colaboradores poderão apresentar nos estabelecimentos como modalidade de pagamento.

Na Figura 3.1 encontram-se identificados os benefícios atribuídos pela generalidade das empresas em Portugal.



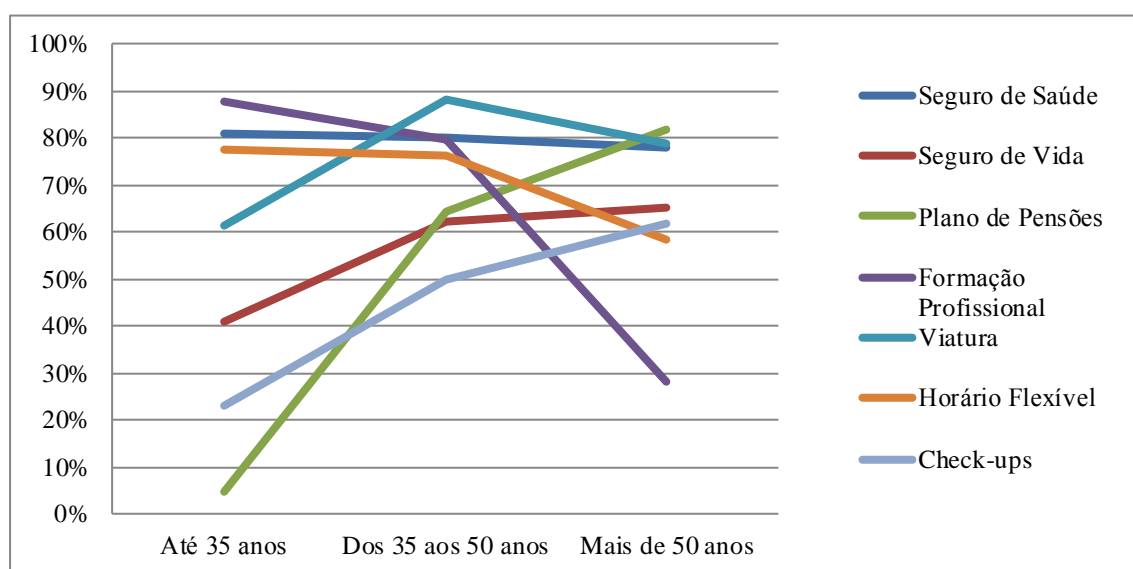
**Figura 3.1** Benefícios atribuídos pelas empresas (em percentagem)

**Fonte:** Adaptado do *Employee Benefits em Portugal – Estudo de Mercado 2014*

Dado que não se trata de uma retribuição monetária em sentido estrito, este tipo de compensação resulta na redução de custos para ambas as partes. Uma vez que esta retribuição não é monetária, mas sim em género, tanto a empresa como o colaborador ficam dispensados do pagamento da Taxa Social Única (TSU) da Segurança Social, assim como apresentam outras regalias no que respeitam à tributação do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) para os colaboradores e Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) para as empresas. Assim, é neste sentido que Bilhim (2007) encontra nesta atribuição de benefícios a ideia de “fuga ao fisco”. Adicionalmente, o colaborador pode ter acesso a benefícios que de outra forma não teria acesso no mercado, ou que poderia ter, mas por valores mais elevados.

Como já foi referido, cada pessoa apresenta necessidades diferentes, sendo que cada uma valoriza de forma diferente os benefícios que lhe são atribuídos. Ainda de acordo com o estudo *Employee Benefits 2014*, 70% das empresas reconhecem que o aspeto mais importante na atribuição de um plano de benefícios flexíveis passa por permitir que os seus colaboradores possam adequar o seu pacote de benefícios à medida das suas necessidades, em cada fase da sua vida.

Assumindo a perspetiva da empresa, a Figura 3.2 mostra o grau de valorização dos colaboradores para alguns benefícios, de acordo com o seu escalão etário.



**Figura 3.2** Grau de valorização dos principais benefícios (em percentagem)

**Fonte:** Adaptado do *Employee Benefits em Portugal – Estudo de Mercado 2014*

Na opinião das empresas, o seguro de saúde é um dos benefícios mais valorizados, seja qual for o escalão etário. Na realidade, reconhece-se que este benefício é o mais popular e utilizado, podendo ainda englobar os elementos do agregado familiar do colaborador. O colaborador atribui uma importância significativa a este tipo de benefício, uma vez que ajuda na redução de despesas relacionadas com saúde, que se verificam com frequência ao longo da vida.

A formação dos colaboradores trata-se de um benefício bastante valorizado num escalão etário mais baixo. Os resultados do estudo, evidenciados na Figura 3.2, fazem sentido na medida em que é ainda no início de carreira que os colaboradores se preocupam com a sua formação por forma a desenvolverem mais capacidades e assim garantirem melhores condições de trabalho para si.

O horário flexível, por seu turno, possibilita aos colaboradores conjugarem o seu trabalho com outras atividades, nomeadamente os estudos e/ou família.

Por outro lado, e à medida que se avança para escalões etários mais elevados, os colaboradores tendem a apreciar progressivamente os benefícios mais relacionados com a proteção social. Neste caso, os planos de pensões ganham cada vez mais importância, uma vez que estes oferecem alguma estabilidade do nível económico a que o colaborador está habituado. Por seu lado, os seguros de vida garantem, em caso de morte do colaborador, a proteção económica dos seus beneficiários.

### **3.2 Impactos fiscais e perspetiva legal**

Citando o Engenheiro Eugénio de Carvalho, agora Diretor para as Relações Laborais da EDP, «[d]esta forma, existe uma maior responsabilização do trabalhador para com o seu próprio futuro e também é vantajoso para a empresa, pois procurámos uma otimização fiscal»<sup>23</sup>.

Apesar de cada vez mais usuais, em Portugal não existe nenhuma legislação específica a regular os planos de benefícios flexíveis. No entanto, a lei é clara em relação às regras que

---

<sup>23</sup> Expresso Emprego. Notícias. *Sem medo de competir*. [Em linha]. (06/10/2006). [Consultado a 25/07/2015]. Disponível em: <http://expressoemprego.pt/noticias/sem-medo-de-competir/1644>.

cada benefício deverá cumprir, pelo que as empresas adotam essas regras para a atribuição de cada um.

No entanto, também o Estado Português reconhece a crescente alteração do meio do mercado de trabalho e a emergência em alternativas para o cuidado dos elementos da família. Assim, atribuindo isenções fiscais, o Estado também incentiva à atribuição de benefícios sociais. Esta poupança é atribuída quer através da isenção do pagamento de contribuições para a Segurança Social, como através da redução do IRS para os colaboradores e IRC para as empresas.

No Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social (Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro), é indicado no número 1 do artigo 46.º o seguinte:

«[p]ara efeitos de delimitação da base de incidência contributiva consideram-se remunerações as prestações pecuniárias ou em espécie que nos termos do contrato de trabalho, das normas que o regem ou dos usos são devidas pelas entidades empregadoras aos trabalhadores como contrapartida do seu trabalho.»

No entanto, no artigo 48.º da mesma Lei encontram-se especificadas as exclusões da base de incidência, nomeadamente os valores atribuídas a título de complemento de prestações do regime geral de segurança social (como é o exemplo dos planos de pensões, seguros de vida ou seguros de baixas por doença), compensação de encargos familiares, nomeadamente os relativos à frequência de creches, jardins-de-infância, estabelecimentos de educação, lares de idosos e outros serviços ou estabelecimentos de apoio social (como é o exemplo dos *vouchers* infância, educação, ensino e care) e despesas com assistência médica e medicamentosa do trabalhador e seus familiares (seguro de saúde). Este é ainda suportado pelo artigo 18.º do Código do Estatuto dos Benefícios Fiscais.

Desta forma, uma vez atribuídos estes benefícios sociais ao invés da atribuição dos valores em capital, tanto a empresa como o colaborador não são tributados por esse valor em TSU, atualmente situada nos 23,75% para a empresa e 11% para o colaborador por conta de outrem do Regime geral (artigo 53.º da Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro).

Dependendo do benefício, este também poderá apresentar vantagens fiscais.

No Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC) encontra-se estipulado que, relativamente aos benefícios, nomeadamente prémios dos seguro e contribuições para planos de pensões/PPR's pagos pela empresa, estes podem ser considerados custos do exercício, dependendo do enquadramento que lhes dão.

O artigo 23.º indica que estes são considerados gastos do período de tributação, sem limite, desde que constituam rendimentos do trabalho dependente (e como tal, declarados pelo colaborador como rendimentos da Categoria A).

Por outro lado, no artigo 43.º consideram-se gastos do período de tributação as despesas com pessoal (colaboradores, colaboradores reformados e respetivo agregado) quando estes não são considerados rendimentos de trabalho dependente (isto é, quando são considerados a título de outros benefícios), desde que esse valor não exceda o limite de 15% das despesas suportadas a título de remuneração quando estes têm direito a pensões atribuídas pela Segurança Social, ou o limite de 25% quando não têm direito.

Este artigo reforça ainda que os benefícios devem ser atribuídos para a generalidade dos trabalhadores da empresa com contrato a termo incerto, ou estipulados para as classes profissionais onde os colaboradores se inserem.

Ainda no artigo 43.º é indicado que são considerados como gastos do período as despesas relacionadas com creches e escolas (desde que reconhecidas pela Direcção-Geral dos Impostos). O Decreto-Lei nº 26/99 de 28 de janeiro vem reforçar esta isenção, na medida em que os vales/*vouchers* infância (para crianças até 7 anos) e vales/*vouchers* educação (para filhos ou equiparados com idades compreendidas entre os 7 e 25 anos) encontram-se isentos do pagamento de IRS e IRC. Adicionalmente, esta atribuição confere à empresa um efeito fiscal positivo da majoração do IRC em 40%, isto é, ao custo do período com vales/*vouchers* infância e educação, acrescem 40% desse valor (também indicado no n.º 9 do artigo 43.º do CIRC).

Também no n.º 15 deste artigo é ainda indicado que são considerados gastos do período os valores pagos pela empresa que respeitam a passes sociais adquiridos pelos colaboradores.

Para os benefícios que não se encontram isentos de IRS, como é o exemplo das senhas/*vouchers* de ensino, e uma vez atribuídos pela empresa, deverão ser declarados pelo colaborador como rendimentos de trabalho dependente, ou seja, os respetivos valores serão declarados na Categoria A. Naturalmente, a taxa aqui aplicada não é constante, sendo que a tributação a considerar dependerá do escalão em que o colaborador se insere.

Também na perspetiva dos colaboradores, no artigo 2.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (CIRS) é possível encontrar as especificações para os valores que deverão constar como rendimentos da Categoria A, ou seja, aqueles que constituam rendimentos do trabalho dependente. Por seu lado, o artigo 2.º - A do mesmo

Código suporta que a atribuição por parte da empresa de benefícios que complementem o sistema da Segurança Social não serão considerados rendimentos, nomeadamente contribuições para planos de pensões, seguros de saúde e vida, senhas/*vouchers* creche e educação (atualmente estipulado o limite de 1.100 € por elemento), passes sociais e formação profissional.

Benefícios como os subsídios de férias e Natal, pagamento de horas extraordinárias e subsídios de refeição tratam-se de benefícios legais exigidos por lei (artigos 263.º e 264.º do Código do Trabalho). Ainda assim, estes poderão ser negociados com os respetivos sindicatos, quando aplicáveis, desde que cumpram os limites mínimos estipulados por lei.

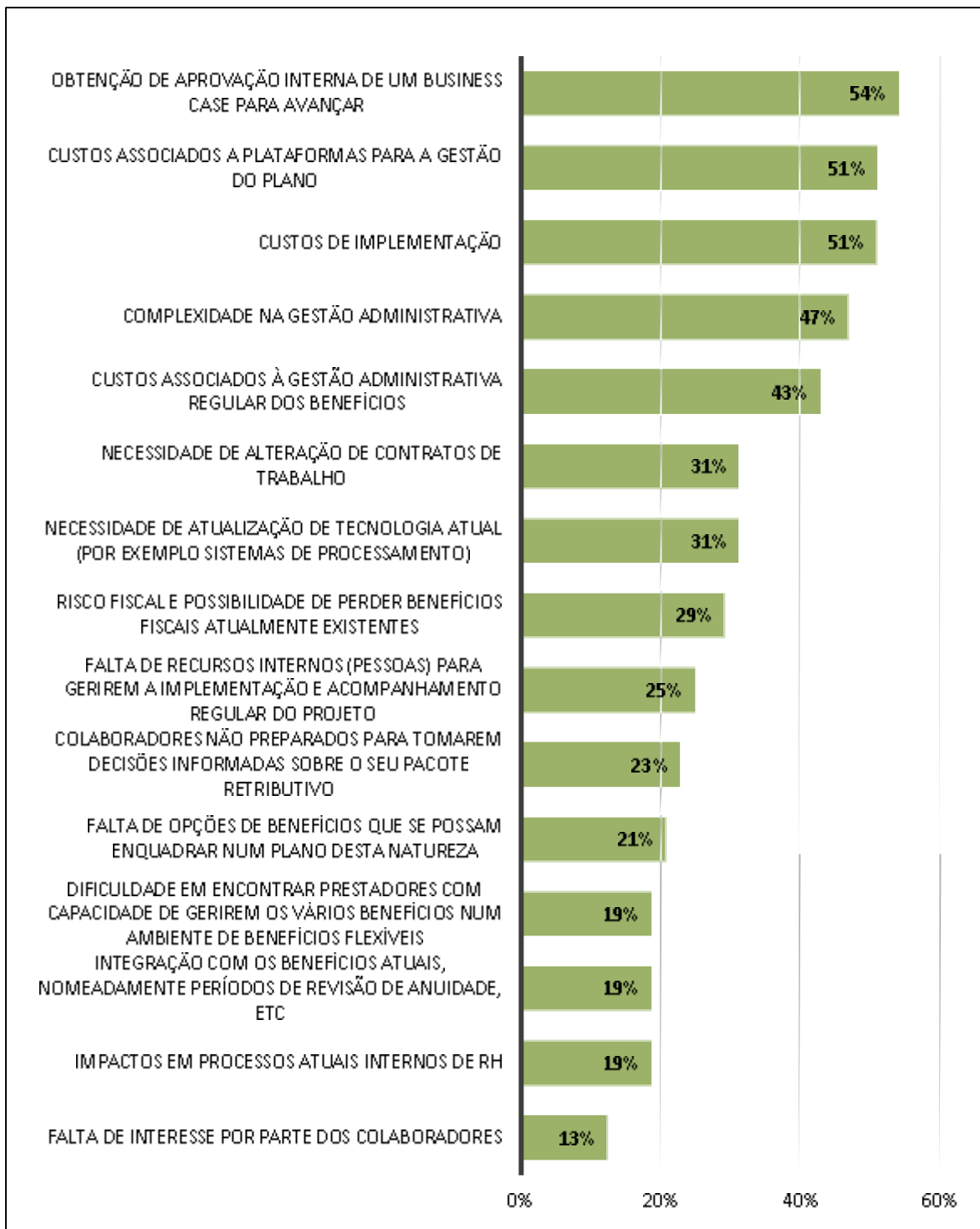
Ainda numa perspetiva legal, o conceito de que nos sistemas de recompensas não deverá existir qualquer discriminação pelo género, proveniência técnica ou religiosa dos candidatos e colaboradores é igualmente abordada na Subsecção III do Código do Trabalho (artigos 23.º a 32.º), exigindo o cumprimento do Princípio da igualdade e da não discriminação presente.

Esta máxima encontra-se ainda devidamente clarificada no artigo 59.º da Constituição da República Portuguesa.

### **3.3 Implementação de um plano de benefícios flexíveis**

A implementação de um plano de benefícios flexíveis não é facilitada, pois, por um lado, a implementação deste tipo de plano obriga a que a empresa disponha de uma ferramenta de controlo que permita identificar quais os benefícios selecionados por cada colaborador, assim como a carga administrativa que um processo destes envolve. No seu artigo, Abreu (2012) reconhece ainda que as empresas atribuem algum receio à implementação deste tipo de planos devido ao seu enquadramento fiscal, à falta de prestadores no mercado que se encontrem as soluções necessárias ou até mesmo ao facto de considerarem que os seus colaboradores não se encontrarem preparados para tomar decisões acerca do seu pacote de benefícios.

Na Figura 3.3 é possível verificar as principais barreiras que as empresas reconhecem como aquelas que mais influenciam a tomada de decisão para a implementação de um plano de benefícios flexíveis.



**Figura 3.3** Barreiras à implementação de um plano de benefícios flexíveis

**Fonte:** Adaptado do *Employee Benefits em Portugal – Estudo de Mercado 2014*

De acordo com a figura apresentada, verifica-se que a maior barreira prende-se com a aprovação de chefias para que seja efetuado um *business case*, ou seja, que seja estudada qual a melhor maneira de proceder a esta implantação e as medidas a tomar (que

normalmente são serviços pagos). É necessário ter sempre presente que a gestão de uma empresa é igualmente efetuada por pessoas, e essa gestão reflete o caráter, mais ou menos audacioso, do gestor. Isto é, muitas das vezes verifica-se que não são desenvolvidos esforços na alteração dos sistemas de recompensas, assim como em outras áreas, porque o gestor envolvido não se apresenta recetivo a mudanças ou simplesmente porque não encontra interesse na matéria.

Por outro lado, reconhece-se que a capacidade financeira da empresa é um dos principais fatores que limita a aplicação deste tipo de benefícios, uma vez que um sistema de recompensas desta natureza implica uma grande capacidade de investimento, que muitas vezes apenas se encontra presente em empresas de grande dimensão ou multinacionais. Todo o processo de administração deste sistema implica capital para a sua aplicação e manutenção, seja em relação às plataformas utilizadas ou recursos humanos envolvidos, assim como os benefícios em si comportam uma despesa acentuada. No entanto, e apesar deste impasse, verifica-se cada vez mais no mercado que as médias empresas também começaram a aderir a este tipo de planos, com uma gestão menos complexa, como é o exemplo da Cimpor.

De acordo com o mesmo estudo, as empresas reconhecem que possíveis impasses por parte dos seus colaboradores são as barreiras que menos impacto têm na implementação dos planos de benefícios flexíveis. Isto facilmente se verifica, uma vez que os colaboradores reconhecem a liberdade de escolha dos benefícios. É no sentido de satisfazer estas desigualdades que ganha cada vez mais impacto o conceito de planos de benefícios flexíveis. Deste modo, as empresas disponibilizam um leque de opções e é o colaborador que, de acordo com determinadas regras, seleciona os benefícios que mais lhe convém.

No entanto, é nesta perspetiva que também Carnaz (2010) e Silva (2008) retratam nos seus estudos a ideia de Berger e Berger (1999)<sup>24</sup> ao indicarem que existe a necessidade de compreender as preferências dos indivíduos relativamente aos benefícios que lhes são atribuídos.

Segundo de Bouça-Nova (2013:24) estes planos encontram-se normalmente ajustados de acordo com a idade do colaborador, explicando que os colaboradores «aos 20 anos têm mais necessidades de visibilidade, aos 40 anos mais necessidade de qualidade de vida e aos 50 anos é maior a necessidade de segurança».

---

<sup>24</sup> Berger, L.; Berger, D. (1999). *The compensation handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*. 4ª ed. USA: McGraw Hill.

De acordo com a mesma autora, aquando da implementação de um plano de benefícios flexíveis as empresas deverão ter em atenção quais os benefícios a considerar no seu pacote retributivo, assim como deverão ser implementadas medidas de controlo. Assim, a autora avança que, de acordo com Ivancevich (2007)<sup>25</sup>, a implementação destes planos deverá:

- a) Estabelecer objetivos e uma estratégia de benefícios;
- b) Envolver os colaboradores e respetivos sindicatos nas decisões acerca dos mesmos;
- c) Divulgar bem as informações sobre os benefícios;
- d) Monitorizar os custos.

Quanto às regras dos planos a aplicar, também estas não são uniformes para todas as empresas, dado que estes, uma vez mais, deverão encontrar-se alinhados com as capacidades e a estratégia de cada empresa. Desta forma, mitigando a despesa por parte da empresa, também os valores a pagar pelos benefícios poderão ser comparticipados em parte ou na sua totalidade suportados pelo colaborador. Nestes casos, as vantagens seriam menores, mas o custo suportado pelo colaborador com estes benefícios seria inferior, comparativamente à situação em que o colaborador optasse por adquirir o benefício em nome individual. O desenho do plano deverá assim ser ponderado, e encontrar-se de acordo, uma vez mais, com os objetivos da empresa e alinhado com a respetiva estratégia.

---

<sup>25</sup> *Op. Cit.*, loc. cit., pág. 1.

## 4. Parte metodológica

Por forma a consolidar toda a teoria apresentada, torna-se importante apresentar/descrever um estudo de caso que demonstre a aplicação prática deste tipo de benefícios.

Um estudo de caso trata-se de uma pesquisa que é caracterizada por reunir e registar informações sobre «um ou vários casos particularizados, organizando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para investigação» (Chizzotti, 1991 *apud* Silveira Barros e Souza Lehfeld, 2000:95)<sup>26</sup>.

Para este trabalho será assim apresentado o estudo de caso da unidade portuguesa da Merck, Sharp and Dohme, em que serão efetuadas análises às várias componentes do respetivo plano de benefícios flexíveis que a empresa oferece aos seus colaboradores.

### 4.1 Objetivos do estudo prático

Para este trabalho propôs-se estudar uma alternativa aos sistemas de recompensas que por vezes se mostram ser dispendiosos e pouco apreciados pelos colaboradores das empresas. Com efeito, a atribuição de benefícios sociais ao invés de capital traduz-se numa mais valia para a empresa na medida em que esta visa, em simultâneo, a redução de custos com os seus colaboradores, assim como o aumento da satisfação destes.

Assim, o objetivo a que esta parte prática se propõe passa por recolher informações e dados que permitam comprovar que a atribuição de benefícios sociais beneficia, tanto a empresa como o colaborador, nomeadamente na poupança de custo.

Por outro lado, também é objetivo desta mostrar que a atribuição de um plano de benefícios flexíveis permite ao colaborador um maior reconhecimento para com a empresa, quando este se torna parte participativa no desenho do seu pacote retributivo, passando a ter maior noção dos valores que a empresa efetivamente lhe atribui.

---

<sup>26</sup> Chizzoti, A. (1991). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.

## 4.2 Formalização de hipóteses

Ao longo deste trabalho foi sendo efetuada uma introdução ao tema dos planos de benefícios flexíveis, encaixando o mesmo nos vários pontos associados aos sistemas de recompensas.

Uma hipótese pode ser entendida como um ponto de partida em que se supõe ser conhecida a verdade ou explicação que se procura e que, após a apresentação dos factos, estes irão decidir a veracidade ou não dessa verdade (Cervo e Bervian, 1996). Assim, e apesar das várias teorias apresentadas e autores mencionados tenderem essencialmente para a generalidade de um sistema de recompensas, é possível transpor as mesmas teorias aos planos de benefícios flexíveis e desta maneira possibilitar a formulação de hipóteses que serão ser debatidas mais adiante.

Com efeito, o capítulo dois ao abordar o enquadramento teórico forneceu uma breve visão acerca da evolução dos sistemas de recompensas desde o final do século XIX até aos dias de hoje. Ao passo que no final do século XIX as retribuições fornecidas aos colaboradores tratavam-se meramente de uma “moeda de troca” para o sustento do colaborador, hoje em dia os sistemas de recompensas visam a motivação do colaborador mas, mais que isso, conferem uma segurança adicional aos colaboradores e respetivo agregado, sendo que se verifica que a atribuição de benefícios sociais são uma modalidade em franca expansão, cada vez mais adotada a nível das grandes e médias empresas.

Assim, é possível supor que a atribuição de benefícios sociais confortam os colaboradores, na medida em que estes se sentem protegidos em relação a situações do seu dia-a-dia, nomeadamente a nível de apoios relacionados com a alimentação, formação, saúde e/ou transportes.

*Hipótese 1: Os colaboradores reconhecem que a atribuição de benefícios sociais permitem uma maior qualidade de vida e conferem proteção adicional.*

Em muitos casos esta proteção poderá igualmente ser entendida como uma salvaguarda salarial, uma vez que a atribuição de benefícios ao invés de capital encontra-se associada à teoria da possibilidade de poupança de custos, nomeadamente a nível fiscal.

No entanto, a atribuição de benefícios só por si pode não resultar nos resultados motivacionais que a empresa pretende obter. Uma vez mais, é lembrado que cada pessoa apresenta aspirações, objetivos, características e necessidades distintas das outras pessoas,

identificando e atribuindo diferente apreço aos benefícios atribuídos nas diversas fases da sua vida. A flexibilidade em conceder a oportunidade ao colaborador em participar na conceção do seu pacote retributivo permite que este se reconheça como parte integrante na empresa, permitindo assim desenvolver um sentimento de pertença para com a empresa e promovendo o envolvimento com a mesma.

***Hipótese 2:** Os colaboradores reconhecem que os planos de benefícios flexíveis oferecem vantagens relativamente a um plano de benefícios estáticos e que promovem a aliança entre o colaborador e a empresa.*

De salientar que a possibilidade de escolher os benefícios que mais lhe convém dentro de um leque variado, permite ao colaborador ter, pela primeira vez, consciência dos valores que efetivamente lhe são atribuídos, ou mesmo dos valores que a empresa gasta efetivamente com os benefícios.

Num ambiente laboral tão volátil como aquele em que nos encontramos, as pessoas tendem a encontrar-se atentas às oportunidades que surgem no mercado. Efetivamente, e tendo em conta que as pessoas se encontram, cada vez mais, conscientes que existem alternativas no mercado de trabalho, tornam-se assim mais exigentes relativamente ao seu pacote retributivo. Assim, torna-se fácil de deduzir que quanto mais atrativo for o sistema de recompensas, mais estimula a atração de candidatos à empresa.

Da mesma forma, e assumindo que um plano de benefícios flexíveis é, de facto, um sistema de recompensas atrativo para aqueles que aspiram as melhores condições de trabalho possíveis, faz sentido associar a este a ideia de que o mesmo contribui para esse efeito.

***Hipótese 3:** A oferta de um plano de benefícios flexíveis motiva a atração de candidatos à empresa.*

Como referido, as empresas nem sempre compreendem quais os benefícios que as pessoas mais valorizam. Seria portanto de esperar que estas pretendessem dispor de um leque alargado de benefícios para escolha dos colaboradores, no entanto, quanto maior o número de benefícios disponíveis, maiores os gastos associados. Da mesma maneira, também as pessoas procuram empresas que disponham não apenas de um grande número de benefícios, mas sim aqueles que lhes confirmam maior utilidade. Desta forma, coloca-se uma vez mais a questão relativa à preferência dos benefícios nas várias alturas da vida de uma pessoa. No entanto, é de prever que, em concordância com os dados apresentados na Figura 3.3, as pessoas atribuam maior grau de importância aos seguros.

***Hipótese 4:*** *Os seguros são os benefícios mais apreciados pelos colaboradores em qualquer faixa etária.*

Naturalmente que com o passar dos anos os objetivos e necessidades de uma pessoa se vão alterando. De facto, e conforme já mencionado, observa-se um crescente investimento dos colaboradores na sua formação, principalmente até à faixa dos 40 anos. É também até esta idade que se verifica o maior número de casamentos e nascimentos, o que por sua vez origina igualmente despesas relacionadas com creches/infantários e educação.

***Hipótese 5:*** *Em faixas etárias inferiores os colaboradores atribuem maior importância a benefícios relacionados com a educação, ao passo que nas mais elevadas os seguros de vida e planos de pensões são os benefícios mais valorizados.*

Em sentido contrário, e em faixas etárias mais elevadas, a principal preocupação prende-se com a proteção, nomeadamente a nível monetário, caso exista algum problema relacionado com saúde que, conforme já explicado, ficará parte ou mesmo a totalidade ao encargo da Seguradora.

É possível afirmar que se tem verificado uma crescente preocupação por parte das empresas em colmatar as necessidades que surgem nas várias faixas etárias, tentando disponibilizar, no seu pacote, diversos benefícios que abrangem toda a população. Desta feita, o pretendido será igualmente reter os seus talentos, seja qual for a sua posição ou idade.

***Hipótese 6:*** *Os planos de benefícios flexíveis motivam a permanência do colaborador na empresa.*

De uma forma geral, os planos de benefícios flexíveis vêm assim permitir à empresa identificar se os seus gastos se encontram justificados e devidamente valorizados quando atribuídos.

***Hipótese 7:*** *Os planos de benefícios flexíveis permitem à empresa o controlo de custos associados aos colaboradores.*

Com efeito, se por exemplo uma empresa atribuir o mesmo benefício a todos os colaboradores, mas parte deles considerar que o mesmo é dispensável, esta encontra-se a pagar por um benefício que não é valorizado. Por outras palavras, tem gastos associados a componentes que em nada estão a contribuir para a motivação dos seus colaboradores e, conseqüentemente, para a sua produtividade.

Na perspetiva do colaborador, também para este se associa uma poupança de custos, nomeadamente a nível fiscal. De facto, e conforme tem vindo a ser frisado, o facto de o valor do respetivo benefício não ser atribuído ao colaborador sob a forma de capital, fará com que o mesmo não seja tributado em sede de TSU. Da mesma maneira, vai igualmente permitir que exista poupança a nível do respetivo IRS.

***Hipótese 8:** Os planos de benefícios flexíveis permitem ao colaborador a poupança de gastos em alternativa ao recebimento em capital.*

Para este trabalho será apresentado o estudo de caso da Merck, Sharp and Dohme, em que serão efetuadas análises às várias componentes do respetivo plano de benefícios flexíveis que a empresa oferece aos seus colaboradores. As devidas análises efetuadas vão permitir a resposta às hipóteses formuladas, assim como o apuramento de outras questões relacionadas com o tema. Para efeitos deste trabalho, serão consideradas hipóteses aprovadas quando se verificar uma taxa de concordância acima de 1/3 da população, ou seja, acima de 33,33%.

### **4.3 Recolha e análise de dados**

Por forma a contextualizar o leitor para a realidade da empresa e os motivos desta em adotar este tipo de sistemas de recompensas, no próximo capítulo será efetuada uma introdução à história da Merck, Sharp and Dohme. Será igualmente efetuada uma análise às características e regras do Plano MSD Flex, assim como aos benefícios sociais disponíveis no Plano e pelos quais os colaboradores poderão optar.

A informação para este capítulo foi obtida através de vários canais: tanto o *site* da empresa como os respetivos Relatórios de Contas são ricos na descrição histórica da empresa. Por outro lado, também os meios de comunicação acompanharam o desenvolvimento da fusão entre a MSD e a Schering-Plough. A informação relativa ao procedimentos do Plano MSD Flex foi disponibilizada pela *legacy* Towers Watson, entidade gestora do Plano MSD Flex e da respetiva plataforma *on-line*.

O capítulo posterior já será dedicado ao estudo prático, para o qual foram aplicados diversos procedimentos de recolha de dados.

Num primeiro momento foi aplicado um inquérito por questionário. Este método de recolha de dados visa essencialmente a obtenção de resultados quantitativos, por forma a mais facilmente se condensar a opinião dos colaboradores face ao tema proposto. De acordo com

Cervo e Bervian (1996), esta metodologia é a forma mais utilizada para reunir dados, uma vez que permite medir com melhor exatidão o pretendido. A colocação de questões fechadas (isto é, limitando a resposta às soluções apresentadas, não permitindo o seu desenvolvimento por parte do inquirido), são assim «padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar» (Cervo e Bervian, 1996:139). Lakatos e Marconi (1991) indicam ainda que este método economiza tempo e atinge um maior número de pessoas em simultâneo, obtendo em média, 25% de respostas, razão pela qual se optou por esta metodologia.

Neste questionário foram aplicadas diversas questões relacionadas com o tema dos planos de benefícios flexíveis, como também foi efetuado um levantamento das preferências dos beneficiários. O mesmo poderá ser consultado no Apêndice 1 deste trabalho.

O questionário, aplicado a todos os 295 colaboradores que se encontravam no ativo à data do início da anuidade, a 01/05/2016, foi realizado via *on-line* entre o dia 30 de maio de 2016 e 19 de junho de 2016. A comunicação aos colaboradores foi efetuada através dos respetivos endereços de *e-mail* corporativos. A primeira comunicação foi realizada pela empresa, por forma a notificar todos os colaboradores do mesmo e a solicitar/incentivar a participação voluntária neste. Numa segunda fase foi enviada uma nova mensagem eletrónica a informar os colaboradores que poderiam aceder ao questionário por via *on-line*. Na mesma, encontravam-se indicados o respetivo link de acesso e a data limite de participação assim como, uma vez mais, uma mensagem a esclarecer a pretensão deste trabalho e da importância relativamente à sua participação neste inquérito, bem como agradecer o contributo no estudo e a garantir o anonimato e participação facultativa no mesmo.

Num segundo processo, foram recolhidas as opções tomadas, isto é, os benefícios efetivamente selecionados pelos colaboradores do Plano MSD Flex, de acordo com as opções tomadas no início da anuidade 2016/17, que se iniciou a 01 de maio de 2016. Também aqui é aplicado um método quantitativo, dado que o seu objetivo seria quantificar o número de colaboradores que escolhe determinado benefício. As escolhas apresentadas foram retiradas de um relatório que é retirado diretamente da plataforma *on-line* e foi fornecido uma vez mais pela *legacy* Towers Watson, mediante o consentimento da MSD Portugal.

Salvo as alterações extraordinárias que poderão ocorrer durante a anuidade, estas escolhas irão manter-se até 30 de abril de 2017.

Por forma a comprovar a eficiência fiscal da atribuição de benefícios sociais ao invés da atribuição dos valores em capital, numa terceira análise foram efetuadas algumas simulações de vencimento. Para este estudo foi considerada a atual legislação. No Apêndice 2 é possível validar todos os cálculos considerados nos quadros apresentados.

Lakatos e Marconi (1991) defendem que a análise de documentos oficiais constituem a fonte mais fidedigna de dados. Assim, foram consultados os Relatórios de Contas da Merck, Sharp and Dohme e, posteriormente, da MSD, compreendidos entre os anos de 2008 a 2015, dos quais foram retirados e analisados os valores das rubricas gastos com colaboradores e total de colaboradores efetivos por forma a validar a evolução dos gastos com os mesmos.

Os Relatórios de Contas e Relatórios de Gestão foram devidamente disponibilizados pela empresa.

## **5. A Merck, Sharp and Dohme (MSD) Portugal**

Líder de mercado em Portugal, a Merck, Sharp and Dohme (MSD) é uma empresa farmacêutica na área de investigação e cuidados de saúde, nomeadamente nas áreas de doenças cardiovasculares e hipertensão, doenças infecciosas, colesterol, osteoporose, diabetes, doenças respiratórias e dor e inflamação. Os seus produtos, vendidos mediante prescrição médica, fazem parte do quotidiano de muitos portugueses.

Com origem na Alemanha em 1668, a Merck & Co. apenas em 1981 se expande para os Estados Unidos da América, onde se funde mais tarde com a Sharp & Dohme. Já em 2009 surge uma nova fusão, desta vez com a Schering-Plough.

É desta última fusão que nasce a necessidade de uniformização de todos os processos internos, nomeadamente dos respetivos sistemas de recompensas. Este processo, que incluiu a passagem de todas as subsidiárias da empresa para uma única entidade legal, a MSD (apenas nos Estudos Unidos da América e Canadá será mencionada como Merck), que apenas se concluiu em 2012, sendo que em Portugal resultou com a definição e implementação do Plano MSD Flex.

De acordo com o estudo efetuado a cabo pela *legacy* Towers Watson e MDS 22% dos inquiridos indicaram que a implementação deste tipo de planos serve exatamente para simplificar os processos de harmonização/integração das unidades de negócio.

### **5.1 Reestruturação da empresa**

Ao longo dos anos a MSD reconheceu a importância dos seus recursos humanos e do impacto que existe devido ao reforço da sua motivação. De facto, e para defender esta posição, na informação que conta no Relatório de Gestão de 2013, a empresa afirma que

todos os dias tentamos melhorar o nosso ambiente de trabalho tornando-o produtivo e em que os colaboradores se sentem bem. Sabemos que um ambiente de trabalho produtivo é aquele em que se evidencia o respeito pelos indivíduos e pelas suas diferenças, se fomenta o trabalho em equipa, se promove a flexibilidade e o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho sustentado de cada colaborador, e se apoia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Isto maximiza a contribuição de cada colaborador, estimula a criatividade e a inovação necessárias para descobrir, desenvolver e demonstrar o valor de medicamentos inovadores, traz

lucro aos acionistas, reconhecimento e recompensas aos colaboradores de acordo com o seu desempenho e garante a nossa vantagem competitiva no mercado.

Esta premissa é igualmente reforçada todos os anos nos respetivos Relatórios de Gestão da empresa.

Até 31 de dezembro de 2005 todos os colaboradores da Merck, Sharp and Dohme tinham direito, após a passagem à reforma ou situação de invalidez, a uma pensão complementar à concedida pela Segurança Social, cujo valor atribuído seria calculado de acordo com uma fórmula instruída, tendo em conta a remuneração mensal do colaborador e os anos de serviço na empresa (Plano de Benefício Definido). A partir desta data, apenas os colaboradores com idade igual ou superior a 55 anos e mais de 15 ao serviço da empresa mantiveram estes direitos. Os restantes foram incluídos num novo Plano de Contribuição Definida, em que a empresa passou a contribuir mensalmente com uma percentagem fixa do salário do colaborador. Muitos destes planos permitem igualmente que o colaborador possa contribuir voluntariamente através da dedução ao seu salário, a título voluntário.

No Relatório de Contas de 2008, a empresa indica terem procedido à realização de um questionário aplicado a todos os seus colaboradores, acerca do Processo de Mudança e Melhoria Contínua da MSD. Apesar de os respetivos resultados não serem divulgados neste documento, a MSD identifica que os resultados do mesmo foram bastante positivos. Desta forma, a MSD sempre tentou garantir o envolvimento dos colaboradores na gestão da empresa, mostrando-lhes que valoriza as suas opiniões.

Já em 2009, a fusão entre as duas empresas - a Merck, Sharp and Dohme e a Schering-Plough, levou à origem da maior empresa farmacêutica em Portugal. De acordo com a imprensa, a empresa contava então com cerca de 600 colaboradores, liderando o mercado com uma quota de 8%<sup>27</sup>. De acordo com o Relatório de Contas de 2012, a principal preocupação da empresa na definição de um sistema de recompensas comum para ambas as *legacies* prendia-se com a harmonização dos processos internos garantindo não apenas o cumprimento da legislação portuguesa, como os regulamentos e normativas internas da MSD.

---

<sup>27</sup> Diário de Notícias. Bolsa. *Fusão Merck e Schering faz nascer gigante em Portugal*. [Em linha]. [Consultado a 25/07/2016]. Disponível em: <http://www.dn.pt/bolsa/interior/fusao-merck-e-schering-faz-nascer-gigante-em-portugal-1416809.html>.

Como ocorre em situações de reestruturação de empresas, a integração de ambas as *legacies* não foi imediata, sendo que apenas em 2012 se concluiu a harmonização dos processos internos. Ao longo de três anos foram desenvolvidos vários esforços no sentido de facilitar e uniformizar as formas de trabalho de ambas as empresas. Assim, foi efetuada uma reestruturação, em que se verificou a passagem de todas as empresas do Grupo para a empresa-mãe, assim como a eliminação de postos de trabalho e o surgimento de novas áreas de negócio. Estas medidas resultaram no despedimento coletivo dos colaboradores que a empresa assumiu que não se adaptavam à visão da nova estrutura, assim como se deu lugar a novas contratações para as novas áreas de trabalho.

Neste seguimento, foi desenvolvido um novo Sistema de Gestão de Pessoas, em que foram executadas, entre muitas outras, as seguintes ações:

- Promoção de colaboradores às vagas da nova estrutura;
- Formação e integração de novas equipas de trabalho;
- Diversas ações de formação, algumas específicas e outras extensíveis a todos os colaboradores;
- Aplicação de *surveys* de satisfação ambiental/organizacional aos colaboradores;
- Alteração do sistema de recompensas, nomeadamente dos fundos de investimento do Plano de Pensões de Contribuição Definida e implementação do Plano de benefícios flexíveis MSD Flex.

O Plano MSD Flex teve o seu início a 01/03/2016 sendo que, durante o mês de fevereiro a empresa promoveu ainda sessões de esclarecimento aos colaboradores em relação aos procedimentos e benefícios incluídos. Para este projeto a empresa dispõe de uma plataforma à qual os colaboradores poderão aceder através de qualquer dispositivo com acesso à internet, onde os colaboradores deverão selecionar os benefícios pretendidos. Nesta mesma plataforma os colaboradores dispõem de toda a informação relativamente ao Plano, nomeadamente as regras, descrição, documentação e valores relacionados com os benefícios, assim como podem consultar os montantes acumulados que dispõem no plano de pensões com uma regularidade mensal (informação fornecida pela entidade gestora líder do Plano de Pensões do Plano MSD Flex, a Ocidental Seguros à data designada por Pensõesgerer).

De acordo com o site *Great Place to work*<sup>28</sup>, a MSD foi considerada em 2016 como a melhor empresa para se trabalhar em Portugal, na categoria de mais de 250 colaboradores.

## **5.2 Características do Plano MSD Flex**

Como já referido anteriormente, cada plano de benefícios flexíveis é adaptado conforme os objetivos e valores da empresa. Na mesma medida, e para que o mesmo seja fluído e coerente, é necessário que este obedeça a um conjunto de regras.

Com início a partir do dia 01/03/2012, o Plano MSD Flex contava com 373 participantes efetivos, 4 expatriados e outros 4 com contrato a termo certo/prazo.

Os benefícios indicados não são, ainda hoje, os mesmos para estes três tipos de contrato: os colaboradores que se encontram expatriados apenas terão direito ao plano de pensões de contribuição definida e os colaboradores com contrato a prazo apenas usufruem do seguro de saúde (cobertura base) para si próprio e seguro de vida (cobertura base).

### **5.2.1 Benefícios atribuídos**

A empresa oferece, na sua componente base e sem possibilidade de alteração, os seguintes benefícios: seguro de saúde (cobertura base) para o colaborador, seguro de vida (cobertura base, que implica a cobertura de 14 vezes o salário de referência mensal do colaborador), plano de pensões (3% do salário de referência) e, naturalmente, o seguro de acidentes de trabalho obrigatório por lei.

Na sua componente flex os colaboradores dispõem de 2.400 € por ano (200 € por mês), que poderão distribuir, de acordo com as suas preferências e necessidades, pelos seguintes benefícios:

- Seguro de saúde (coberturas intermédio ou top), onde apenas são descontados os créditos relativos à diferença face à cobertura base. O seguro pode ainda abranger os respetivos cônjuges/companheiros e descendentes, desde que devidamente identificados no agregado familiar do colaborador;

---

<sup>28</sup> Great Place to Work Institute. *Best Workplaces Portugal: >250 colaboradores*. [Em linha]. [Consultado a 22/09/2015]. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.pt/great-places-to-work/great-places-to-work-portugal>.

- Seguro de vida adicional (coberturas intermédio ou top), em que são igualmente descontados em créditos o valor diferencial relativamente à componente base. Estes oferecem, em caso de morte, uma cobertura igual a 28 e 56 salários mensais (aos beneficiários) e em caso de invalidez total e permanente, um capital igual a 14 e 56 salários mensais, respetivamente;
- Seguro de vida associado ao crédito habitação, que garante o pagamento do capital em dívida ao banco em caso de morte do colaborador;
- Senhas/*vouchers* de ensino para o colaborador e ensino/educação/infância para descendentes, para o pagamento de despensas escolares. De acordo com a atual legislação em vigor, as senhas infância podem ser descontadas apenas para crianças com idades até aos 6 anos (inclusive) e o estabelecimento em causa deverá ter Alvará correspondente; as senhas educação poderão ser emitidas para descendentes com idades compreendidas entre os 7 e os 25 anos (inclusive) até ao limite de 1.100 € anuais por NIF associado. O estabelecimento também carece do respetivo Alvará; as senhas ensino poderão ser emitidas para qualquer elemento em qualquer faixa etária. Estas senhas apenas poderão ser descontadas nos estabelecimentos que anuírem em fazer parte da rede de aderentes;
- Cheques-prendas de Natal, para descendentes até aos 14 anos (inclusive), a entregar ao colaborador no mês de dezembro. O colaborador poderá, no máximo, selecionar 1 senha por dependente elegível;
- Passes sociais, cujo objetivo será o reembolso no final da anuidade de despesas associadas ao transporte dos colaboradores, mediante a apresentação das respetivas faturas de transportes públicos, emitidas em nome da empresa;
- *Checkup's* médicos – com valores acordados com a Clínica de Oeiras – Hospital da Luz, os colaboradores poderão efetuar um *checkup* por anuidade. O valor é mantido em reserva durante a anuidade até que o colaborador apresente a respetiva fatura;
- Subsídio de almoço/meias diárias, complementares ao subsídio de almoço legalmente obrigatório. Os colaboradores podem optar por um reforço no valor de 124,02 €/mês. As Meias Diárias são atribuídas apenas a colaboradores Delegados de Ação Médica (DIM) e são tributadas em sede de IRS e Segurança Social apenas a partir de 12,55 €/dia. Para os restantes colaboradores, utiliza-se a designação de Subsídio de Almoço e estes serão tributados a partir dos 4,27 €/dia;

- Donativos para projetos de ação social. Desde o início do Plano MSD Flex, os colaboradores podiam efetuar contribuições para ajudar em projetos da Bolsa de Valores Sociais (BVS). No entanto, esta entidade encerrou em julho de 2015, pelo que o benefício deixou de fazer parte do pacote do Plano MSD Flex;

- Plano de pensões - o colaborador pode selecionar o valor a alocar ao plano de pensões. No entanto, todos os restantes créditos que não forem alocados a mais nenhum benefício também revertem, na sua proporção mensal, para este benefício. Os veículos de investimento são três a definir pelo colaborador: Fundo de Ações, Fundo de Obrigações e Fundo de Tesouraria, todos estes geridos pela *State Street Global Advisors* (em Portugal, a entidade responsável pela gestão destes fundos é a Ocidental Pensões).

O Plano MSD Flex prevê, caso o valor atribuído em benefícios seja superior aos créditos disponíveis, a possibilidade de que sejam retirados o valor mensalmente correspondente ao salário. No entanto, este valor encontra-se limitado pelo valor de créditos flex aplicados ao benefício seguro de saúde (componente flex).

Por último, o plano dispõe ainda da componente voluntária, em que o colaborador poderá optar por contribuir mensalmente para o plano de pensões, numa percentagem por este escolhida (1% a 5% do Salário de Referência, variando em múltiplos de um por cento). Nestes casos, a empresa efetua ainda uma contribuição adicional no valor de 50% da contribuição do colaborador, a título de incentivo.

### **5.2.2 Regras do Plano MSD Flex**

A gestão administrativa do Plano MSD Flex é efetuada numa base mensal. Esta gestão faz sentido na medida em que, no decorrer da anuidade, podem existir eventos extraordinários que justifiquem a alteração às opções, como é o exemplo da inclusão de um elemento no agregado familiar ou a necessidade de emissão de senha/*vouchers*. Por outro lado, esta gestão torna-se igualmente eficaz no sentido em que, por exemplo, poderão existir entradas e saídas da empresa que exigem acertos no plano.

Assim, são destacadas as seguintes regras associadas ao Plano MSD Flex:

- As escolhas selecionadas no início da anuidade mantêm-se até ao período de revisão de opções da anuidade seguinte;

- No decorrer da anuidade existem benefícios que não poderão, de todo, ser alterados. É o caso da cobertura do seguro de saúde (apenas é permitida a inclusão/exclusão de elementos), cobertura do seguro de vida adicional e opções de investimento para o plano de pensões. Por outro lado, e caso já tenha sido entregue o cheque-prenda de Natal ou reembolsado em algum valor, estes benefícios também não poderão ser anulados (em caso de cessação, os valores entregues antecipadamente serão descontados nas contas finais do colaborador);
- O Salário de referência a considerar é o salário à data de início da anuidade. Mesmo que o salário altere no decorrer da anuidade, não existe esta atualização para efeitos do plano (por exemplo, plano de pensões e/ou prémios de seguros);
- Os colaboradores e cônjuges são elegíveis para o Plano MSD Flex até aos 65 anos. Já os descendentes, economicamente dependentes, poderão constar no agregado familiar do colaborador até aos 25 anos. No início de cada anuidade, os elementos que ultrapassarem estes limites são excluídos do plano.

Naturalmente que, apesar de bem definidas, poderão sempre existir casos em que seja necessária alguma quebra destas regras, desde que devidamente justificada.

Devido a questões administrativas, a partir de 2014 as anuidades passaram a iniciar-se a 01 de maio, prolongando-se até 30 de abril do ano consecutivo. Assim sendo, as primeiras anuidades do Plano MSD Flex tiveram, não 12, mas 13 meses cada uma, sendo que a primeira foi compreendida entre 01 de março de 2012 a 30 de março de 2013 e a segunda de 01 de abril de 2013 a 30 de abril de 2014.

## 6. Análise dos Resultados

Por forma a consolidar a teoria apresentada, este último capítulo será dedicado ao estudo de caso do Plano MSD Flex.

Este será dividido em quatro partes. Na primeira parte será explorada a perceção dos colaboradores face ao conceito de um Plano de benefícios flexíveis, assim como a sua opinião relativamente ao Plano MSD Flex, oferecido pela empresa. Para tal, foi aplicado um questionário por via eletrónica aos colaboradores da MSD. Na segunda parte serão demonstradas e analisadas as escolhas e preferências dos colaboradores do Plano MSD Flex mais recentes, de acordo com as opções tomadas no início da anuidade 2016/17, a 01 de maio de 2016. Numa terceira parte serão analisadas as poupanças de gastos, nomeadamente a nível fiscal, quer da parte da empresa quer da parte dos colaboradores. Por fim, na quarta parte serão apresentados os gastos com colaboradores por parte da empresa, valores que se encontram disponibilizados nos Relatórios de Contas da Merck, Sharp and Dohme e, posteriormente, da MSD compreendidos entre os anos de 2008 a 2015.

### 6.1 Caracterização da população do estudo

Para este estudo foi considerada toda a população ativa e elegível para o Plano MSD Flex a 01 de maio de 2016, no total de 295 colaboradores. Na Tabela 6.1 encontra-se discriminada a distribuição da população, de acordo com a sua faixa etária, género e tipo de contrato.

**Tabela 6.1** População ativa da MSD

Idade do colaborador	Feminino			Masculino		
	Efetivo	Expatriado	Prazo	Efetivo	Expatriado	Prazo
Até 30 anos	5		21	2		8
Entre 31 e 40	48		5	43		1
Entre 41 e 50	68	1		58	1	3
Entre 51 e 60	11			18		
Superior a 60 anos					1	1
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>121</b>	<b>2</b>	<b>13</b>

Como podemos verificar, a repartição por género da população da MSD é equitativa, representando as mulheres quase 54% da mesma. Verifica-se igualmente que em termos de faixa etária quase metade apresenta idade inferior aos 40 anos (45%). Contudo, a maioria dos colaboradores com idade inferior aos 30 anos encontra-se numa situação de contratação a prazo. Esta realidade pode ser justificada pelo facto de, sendo a farmacêutica uma área que obriga à detenção de habilitações académicas de nível superior, os colaboradores tendem a terminar os estudos cada vez mais tarde, em paralelo com a crescente opção das empresas em contratarem recém-licenciados. Aqueles que entretanto possam passar à situação de contrato efetivo já vão, entretanto, avançando para faixas etárias superiores. De salientar que todos os colaboradores com contrato a prazo encontram-se na empresa há menos de 5 anos.

Apesar de não constar refletido neste quadro, a população da MSD ainda apresenta diferenças relativamente à função dos colaboradores. Dos 295 colaboradores, 146 são Delegados de Ação Médica (DIM), 104 dos quais com contrato a termo incerto.

Para os 253 colaboradores a contrato a termo incerto, ainda fazem parte deste plano 138 cônjuges e 321 descendentes, conforme se pode verificar pela observação dos dados constantes na Tabela 6.2.

**Tabela 6.2** Número de elementos no agregado familiar da população da MSD

<b>Idade colaborador</b>	<b>Cônjuge</b>	<b>Filhos &gt;7 anos</b>	<b>Filhos entre os 7 e os 14 anos</b>	<b>Filhos ≤15 anos</b>
<b>Até 30 anos</b>	3	0	0	0
<b>Entre 31 e 40</b>	54	60	37	5
<b>Entre 41 e 50</b>	65	22	91	71
<b>Entre 51 e 60</b>	16	0	6	29
<b>Superior a 60 anos</b>	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>82</b>	<b>134</b>	<b>105</b>

Os cônjuges destes colaboradores são elegíveis para o seguro de saúde assim como os descendentes até aos 25 anos, desde que se encontrem a estudar e sejam economicamente dependentes do colaborador. Estes últimos, ainda poderão usufruir de senhas/*vouchers* de infância, educação e ensino, assim como poderão receber os cheques-prenda de Natal, de

acordo com as regras entretanto já mencionadas no capítulo anterior. Os restantes benefícios encontram-se direcionados exclusivamente para o colaborador.

## 6.2 Questionário aos colaboradores

Ao questionário *on-line* foram obtidas 70 respostas ao inquérito (representando uma taxa de resposta de 24% da população), das quais apenas cinco respeitam a colaboradores a prazo. Não foi registada nenhuma participação dos três colaboradores expatriados. Em termos de género, responderam 38 colaboradores do sexo feminino e 32 do sexo masculino, abrangendo a totalidade das faixas etárias. Desta forma, é possível considerar que a amostra obtida retrata uma população heterogénea, e que a mesma permite uma análise abrangente relativamente ao tema proposto, avaliando desta forma os vários pontos mencionados ao longo deste trabalho.

Na Tabela 6.3 é efetuado um resumo da caracterização da amostra obtida:

**Tabela 6.3** Participantes no questionário

	Contrato a termo		Efetivo	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
<b>Até 30 anos</b>	2	1	3	
<b>Entre 31 a 40 anos</b>	1		14	11
<b>Entre 41 a 50 anos</b>		1	17	16
<b>Entre 51 a 60 anos</b>			1	3
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>30</b>

Da amostra apresentada, apenas 26 colaboradores admitem que antes de lhes ser atribuído um plano de benefícios flexíveis através da MSD desconheciam esta modalidade de recompensas, o que poderá significar que o tema é cada vez mais usual no mercado português. Por seu lado, nove indicam já ter trabalhado em outras empresas onde já ofereciam um tipo de plano similar.

### 6.2.1 Perceção dos colaboradores relativa ao conceito de um plano de benefícios flexíveis

Foram efetuadas algumas questões a fim de tentar validar se, de facto, os colaboradores reconhecem os impactos positivos de um plano de benefícios flexíveis, de acordo com a sua faixa etária. Na Tabela 6.4 apresentada de seguida, é possível validar as respostas a essas questões:

**Tabela 6.4** Perceção dos colaboradores relativamente a um plano de benefícios flexíveis

	>30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Feminino	Masculino
<b>Q1.</b> Considero que um plano de benefícios flexíveis permite que eu ajuste os benefícios de acordo com as minhas necessidades no momento						
<b>1</b>	0	0	1	0	0	1
<b>2</b>	0	0	1	0	1	0
<b>3</b>	2	3	2	0	4	3
<b>4</b>	3	13	13	2	14	17
<b>5</b>	1	10	17	2	19	11
<b>Q2.</b> Os benefícios permitem uma maior proteção familiar						
<b>1</b>	0	0	1	0	1	0
<b>2</b>	0	2	1	0	2	1
<b>3</b>	0	6	3	0	4	5
<b>4</b>	5	10	13	2	16	14
<b>5</b>	1	8	16	2	15	12
<b>Q3.</b> Considero que através da atribuição de valores a benefícios ao invés de liquidez resulta numa poupança de custos						
<b>1</b>	0	0	2	0	1	1
<b>2</b>	1	2	0	0	1	2
<b>3</b>	0	3	10	0	6	7
<b>4</b>	4	12	18	2	19	17
<b>5</b>	1	9	4	2	11	5

**Tabela 6.4** Perceção dos colaboradores relativamente a um plano de benefícios flexíveis

(cont.)

	>30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Feminino	Masculino
<b>Q4.</b> Reconheço que se trata de um sistema de recompensas mais atrativo que um plano de benefícios estáticos						
<b>1</b>	0	0	2	0	2	0
<b>2</b>	0	0	0	0	0	0
<b>3</b>	2	3	5	0	3	7
<b>4</b>	2	13	12	0	14	13
<b>5</b>	2	10	15	4	19	12
<b>Q5.</b> Os benefícios permitem uma maior qualidade de vida						
<b>1</b>	0	1	2	0	3	0
<b>2</b>	0	1	1	0	0	2
<b>3</b>	0	7	3	0	4	6
<b>4</b>	5	8	17	2	18	14
<b>5</b>	1	9	11	2	13	10

Para estas questões foi solicitado aos colaboradores que indicassem a sua opinião , considerando uma escala de concordância de Likert de cinco pontos, com a seguinte classificação: 1 – Discordo; 2 – Tendo a discordar; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Tendo a concordar; 5 – Concordo.

Analisando os resultados obtidos é possível verificar que, no geral, a perceção dos colaboradores inquiridos apresenta, uma avaliação positiva relativamente a este modelo de sistema de recompensas:

**Q1** – Nesta questão tentou-se perceber se os colaboradores reconhecem que, de facto, esta modalidade permite a alteração das suas opções de acordo com as suas necessidades no momento. Apenas um respondente indica não ver qualquer utilidade na possibilidade de alterações. Para os restantes respondentes, quer em termos de género, quer em termos de faixa etária denota-se uma concordância com o facto dos planos de benefícios flexíveis permitirem um maior ajustamento em função das necessidades de cada um.

**Q2** – Observa-se que 81,43% dos respondentes reconhece que a atribuição de benefícios confere uma maior protecção familiar. Estes dados fazem sentido, quando se pensa que os

colaboradores têm acesso a benefícios que, a título individual, não iriam adquirir. Estranhamente, todos os 4 colaboradores que tendem a discordar ou discordam da afirmação apresentam três ou mais elementos no agregado familiar, cujo pacote de benefícios poderia favorecer no pagamento de despesas mensais.

**Q3** – Os resultados apresentados na Tabela 6.4 mostram que 52 inquiridos reconhecem que a atribuição dos benefícios resulta numa poupança de custos em detrimento da atribuição dos valores em liquidez. Este resultado pode ser indicativo de que existem situações em que os colaboradores efetivamente necessitem de gastar do seu salário líquido para pagar determinado benefício, e ao invés disso preferem ver atribuído em género.

**Q4** – Apenas dois colaboradores que responderam ao inquérito indicam não concordar que este modelo é mais atrativo que um plano de benefícios estático. Estes colaboradores encontram-se na empresa há mais de 20 anos, o que pode ser indicativo de que consideram ter saído prejudicados do antigo acordo.

**Q5** – Em concordância com a questão Q2, a maioria dos inquiridos reconhece que os benefícios atribuem uma proteção extra e, conseqüentemente, permitem uma qualidade de vida superior.

De uma forma geral, é a faixa etária mais elevada, isto é, entre os 51 e os 60 anos, aquela que se mostra mais positiva em relação a este tipo de planos. De facto, qualquer um dos 4 respondentes que se encontram nesta faixa etária respondeu sempre positivamente a qualquer uma das questões do inquérito. Por outro lado, é na faixa dos 41 aos 50 anos onde se registam mais respostas negativas relativamente às questões colocadas.

Relativamente ao género, são as mulheres as que se mostram mais recetivas a este tipo de planos, nomeadamente nas questões Q1 e Q4 (86,84% da amostra feminina respondeu positivamente), sendo que apenas na primeira questão, são os homens quem atribui maior pontuação positiva (87,50% da amostra masculina).

As questões apresentadas permitem assim responder à primeira hipótese colocada anteriormente, a saber:

***Hipótese 1:** Os colaboradores reconhecem que a atribuição de benefícios sociais permitem uma maior qualidade de vida e conferem proteção adicional.*

Em qualquer uma das questões efetuadas, verificam-se resultados positivos acima de 70%, isto é, os colaboradores indicam tender a concordar (nível 4 da escala de Likert) ou concordam (nível 5 da escala de Likert) que a atribuição de um plano de benefícios flexíveis se traduz em situações favoráveis.

Quer através da possibilidade de manuseamento/alteração dos benefícios no momento ou através da poupança de custos, é clara que a perceção dos colaboradores acerca deste Sistema de recompensas se traduz num cenário otimista.

Assim, é possível concluir que a hipótese 1 se encontra suportada.

### **6.2.2 Alteração para o Plano MSD Flex**

Dos colaboradores que responderam ao questionário, 59 já se encontravam a laborar na empresa antes da implementação do Plano MSD Flex, em março de 2012.

Assim, faria sentido serem igualmente colocadas questões relativamente à alteração do sistema de recompensas por forma a validar a opinião destes face ao atribuído anteriormente.

Neste conjunto de respondentes não se encontram incluídos quaisquer colaboradores a prazo, uma vez que os mesmos continuaram a usufruir dos mesmos benefícios (seguro de saúde e seguro de vida).

À semelhança das questões anteriores foi solicitado aos inquiridos que respondessem às questões colocadas utilizando igualmente uma escala de Likert de 5 pontos (escala de concordância), considerando a escala de 1 (Discordo) a 5 (Concordo) e tendo como níveis intermédios os seguintes: 2 Tendo a discordar; 3 Nem concordo nem discordo; e 4 Tendo a concordar.

Na Tabela 6.5, disposta na página seguinte, encontram-se as respostas obtidas às questões colocadas relativamente à alteração de um plano de benefícios estáticos anteriormente oferecido pela MSD, para o Plano MSD Flex, tendo em conta a idade e género dos colaboradores.

**Tabela 6.5** Opinião dos colaboradores relativamente à alteração para um plano de benefícios flexíveis

	>30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Feminino	Masculino
<b>Q6.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu que eu tivesse mais noção dos valores que a empresa gasta comigo						
1	0	0	2	0	2	0
2	0	1	0	0	0	1
3	0	2	2	0	1	3
4	1	7	7	1	10	6
5	0	13	20	3	18	18
<b>Q7.</b> Penso que foi uma boa aposta da empresa						
1	0	0	1	0	1	0
2	0	0	1	0	1	0
3	0	1	1	0	1	1
4	0	4	2	0	3	3
5	1	18	26	4	25	24
<b>Q8.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu um maior envolvimento com os objetivos da empresa						
1	0	2	1	0	1	2
2	0	2	3	0	4	1
3	0	8	3	2	6	7
4	0	6	6	1	8	5
5	2	5	17	1	11	14
<b>Q9.</b> Sinto que esta alteração me prejudicou/retirou benefícios						
1	0	9	16	4	15	14
2	0	9	4	0	8	5
3	0	3	7	0	4	6
4	1	2	2	0	4	1
5	0	0	2	0	0	2

**Tabela 6.5** Opinião dos colaboradores relativamente à alteração para um plano de benefícios flexíveis (cont.)

	>30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Feminino	Masculino
<b>Q12.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu ter acesso a benefícios que não dispunha antes						
1	0	1	5	0	5	1
2	0	0	3	0	2	1
3	1	5	3	1	5	5
4	0	1	6	2	5	4
5	0	13	17	1	14	17
<b>Q13.</b> A alteração para um plano de benefícios flexíveis não me afetou, positiva ou negativamente						
1	0	7	9	2	10	8
2	1	10	8	1	13	7
3	0	4	9	0	5	8
4	0	0	1	1	0	2
5	0	2	4	0	3	3
<b>Q14.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu um maior envolvimento com os valores da empresa						
1	0	1	4	0	5	0
2	0	1	1	0	1	1
3	0	5	7	1	8	5
4	0	9	4	2	8	7
5	1	7	15	1	9	15
<b>Q15.</b> Não considero que o plano de benefícios flexíveis tenha acrescentado qualquer vantagem relativamente ao que me era oferecido antes						
1	0	11	16	3	13	17
2	1	6	6	1	10	4
3	0	3	3	0	3	3
4	0	3	2	0	3	2
5	0	0	4	0	2	2

**Tabela 6.5** Opinião dos colaboradores relativamente à alteração para um plano de benefícios flexíveis (cont.)

	>30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Feminino	Masculino
<b>Q16.</b> Estou satisfeito(a) com a alteração para um plano de benefícios flexíveis						
<b>1</b>	0	0	1	0	1	0
<b>2</b>	0	0	2	0	1	1
<b>3</b>	0	3	4	0	3	4
<b>4</b>	0	8	3	0	7	4
<b>5</b>	1	12	21	4	19	19
<b>Q10.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu que eu tivesse mais noção dos benefícios que me são oferecidos						
<b>1</b>	0	1	2	0	2	1
<b>2</b>	0	2	1	0	3	0
<b>3</b>	0	1	2	0	1	2
<b>4</b>	0	3	4	1	3	5
<b>5</b>	1	16	22	3	22	20
<b>Q11.</b> Preferia voltar a ter um plano de benefícios estáticos						
<b>1</b>	1	11	17	3	19	13
<b>2</b>	0	9	6	1	9	7
<b>3</b>	0	2	6	0	1	7
<b>4</b>	0	1	0	0	0	1
<b>5</b>	0	0	2	0	2	0

Para analisar este conjunto de questões, as mesmas serão divididas de acordo com o seu conteúdo:

**Q6/Q10** – Estas questões são relativas à perceção dos colaboradores face ao pacote de benefícios oferecido pela empresa, nomeadamente quais os benefícios incluídos e respetivos valores. Em ambas as questões, mais de 80% dos respondentes reconhecem que este modelo permite ter uma maior assimilação do que lhes é atribuído.

**Q8/Q14** – Estas questões têm o propósito de validar se, de facto, um plano de benefícios flexíveis estimula a identificação dos colaboradores para com a empresa, nomeadamente relativamente aos valores, missão e objetivos. Dos colaboradores que responderam ao inquérito 22% admite que não reconhece nenhum impacto do plano de benefícios flexíveis

sobre a sua identificação face à empresa, ao passo que pouco mais de 10% declara que esta alteração deteriorou esse reconhecimento.

**Q9/Q12/Q13/Q15** – Estas questões encontram-se relacionadas com a oferta dos benefícios e o seu impacto para os colaboradores. Mais de 70% dos colaboradores inquiridos reconhece que não saiu prejudicado com esta alteração, relativamente à perda de benefícios. No entanto, apenas 15,25% atribui reconhecimento à entrada de novos benefícios no pacote salarial. Por outro lado, sete colaboradores (11,9%) indicam sentir que saíram prejudicados face ao que dispunham anteriormente, 20% indicam não ter causado qualquer impacto e cerca de um quarto dos respondentes indicam não ter verificado qualquer vantagem com esta alteração.

**Q7/Q11/Q16** – Estas questões encontram-se relacionadas com a satisfação relativamente à alteração do sistema de recompensas da empresa. Apenas 2 colaboradores indicam claramente preferir voltar a ter o pacote anteriormente oferecido. A grande maioria dos inquiridos (93,2%) tende a concordar ou concorda de facto que esta alteração se tratou de uma boa aposta por parte da empresa.

Numa perspetiva geral, é possível validar uma vez mais que a implementação desta medida teve impactos positivos para a maioria dos colaboradores. A classe feminina foi no entanto aquela que declarou ter agora uma maior noção dos valores gastos pela empresa (90,32%), ao passo que 89,28% dos colaboradores do sexo masculino indicam ter agora maior perceção dos benefícios atribuídos.

Apenas na faixa etária entre os 41 e os 50 anos se verificam situações em que os colaboradores inquiridos indicam encontrar-se insatisfeitos com esta alteração, sendo que é a faixa entre os 31 e os 40 onde se regista maior grau de satisfação. Dos três respondentes que indicaram preferir retornar a um plano de benefícios estáticos, e que indicam igualmente que lhes fora retirados benefícios, encontram-se na empresa há mais de 10 anos.

Verifica-se assim que pela análise das respostas dadas, a Hipótese 2 é suportada, ou seja,

***Hipótese 2:** Os colaboradores reconhecem que os planos de benefícios flexíveis oferecem vantagens relativamente a um plano de benefícios estáticos e que promovem a aliança entre o colaborador e a empresa.*

Os resultados obtidos podem ser justificados devido ao facto de que o colaborador, ao lhe serem apresentados os valores dos benefícios, passa a ter uma noção mais alargada dos

gastos que a empresa despende consigo. Assim, existe uma tendência ao reconhecimento da parte do colaborador para com a empresa, facto que é corroborado pelo estudo apresentado.

### 6.2.3 Entrada na empresa

No *site* da MSD a empresa discrimina, para consulta do público, a lista de benefícios sociais que atribui aos seus colaboradores. Esta medida, que não é muito usual (basta para isso consultar vários *sites* de empresas, multinacionais ou não) serve exatamente como campanha para atrair potenciais candidatos, que procuram algo mais que apenas auferir um bom salário.

Deste modo, torna-se igualmente importante validar se os planos de benefícios flexíveis têm, de facto, influência na atração de candidatos.

Para o efeito foram também colocadas questões isoladas, a responder pelos colaboradores inquiridos que apenas entraram na empresa após a data de início do plano, ou seja, a 01/03/2012. Tratam-se de seis colaboradores que se encontram atualmente com contrato a termo incerto, e cujas opiniões se encontram retratadas na Tabela 6.6.

Foi considerada a mesma escala de Likert de cinco pontos que suportou as respostas às questões do inquérito analisadas nas Tabelas 6.4 e 6.5.

**Tabela 6.6** Opinião dos colaboradores relativamente à entrada na empresa

	>30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Feminino	Masculino
<b>Q17.</b> A atribuição de um plano de benefícios flexíveis contribuiu para a minha candidatura à empresa						
1	2	2	0	0	3	1
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	0	0	1
4	0	0	1	0	1	0
5	0	0	0	0	0	0

**Tabela 6.6** Opinião dos colaboradores relativamente à entrada na empresa (cont.)

	>30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Feminino	Masculino
<b>Q18.</b> A atribuição de um plano de benefícios flexíveis contribuiu para a minha decisão em entrar na empresa						
<b>1</b>	1	1	1	0	2	1
<b>2</b>	0	0	0	0	0	0
<b>3</b>	1	0	1	0	2	0
<b>4</b>	0	0	0	0	0	0
<b>5</b>	0	1	0	0	0	1
<b>Q19.</b> Foi claramente indicado os benefícios contemplados no plano antes de assinar contrato						
<b>1</b>	1	0	0	0	1	0
<b>2</b>	0	0	0	0	0	0
<b>3</b>	0	0	1	0	0	1
<b>4</b>	0	0	0	0	0	0
<b>5</b>	1	2	1	0	3	1

Ainda que no *site* da empresa se encontrem indicados os benefícios de que poderão usufruir, os colaboradores inquiridos (que entretanto entraram na empresa) confirmam que o pacote de benefícios foi devidamente explicado antes da assinatura do contrato (**Q19**). Esta questão é importante na medida em que se torna cada vez mais significativo que o colaborador reconheça e perceba efetivamente o seu pacote salarial e, desta forma, que se mantenha devidamente satisfeito e motivado.

Por seu lado, a maioria indica que esta medida não contribuiu para a sua decisão de candidatura ou aceitação do cargo, conforme os resultados observados nas questões **Q17** e **Q18**.

Desta forma, os colaboradores contrariam a ideia de que os planos de benefícios flexíveis atraem potenciais candidatos para a empresa (Hipótese 3).

***Hipótese 3:** A oferta de um plano de benefícios flexíveis motiva a atração de candidatos à empresa.*

Deste modo, a hipótese 3 não foi suportada.

Não deixa no entanto de ser importante referir que a amostra apresentada é bastante reduzida, embora reflita a opinião efetiva daqueles que entraram na empresa mesmo tendo conhecimento do pacote de benefícios oferecido. Por outro lado, estes resultados poderão ser desmistificados se os colaboradores fossem igualmente questionados acerca de outras propostas de trabalho que lhes possam ter sido efetuadas.

#### **6.2.4 Preferência nos benefícios**

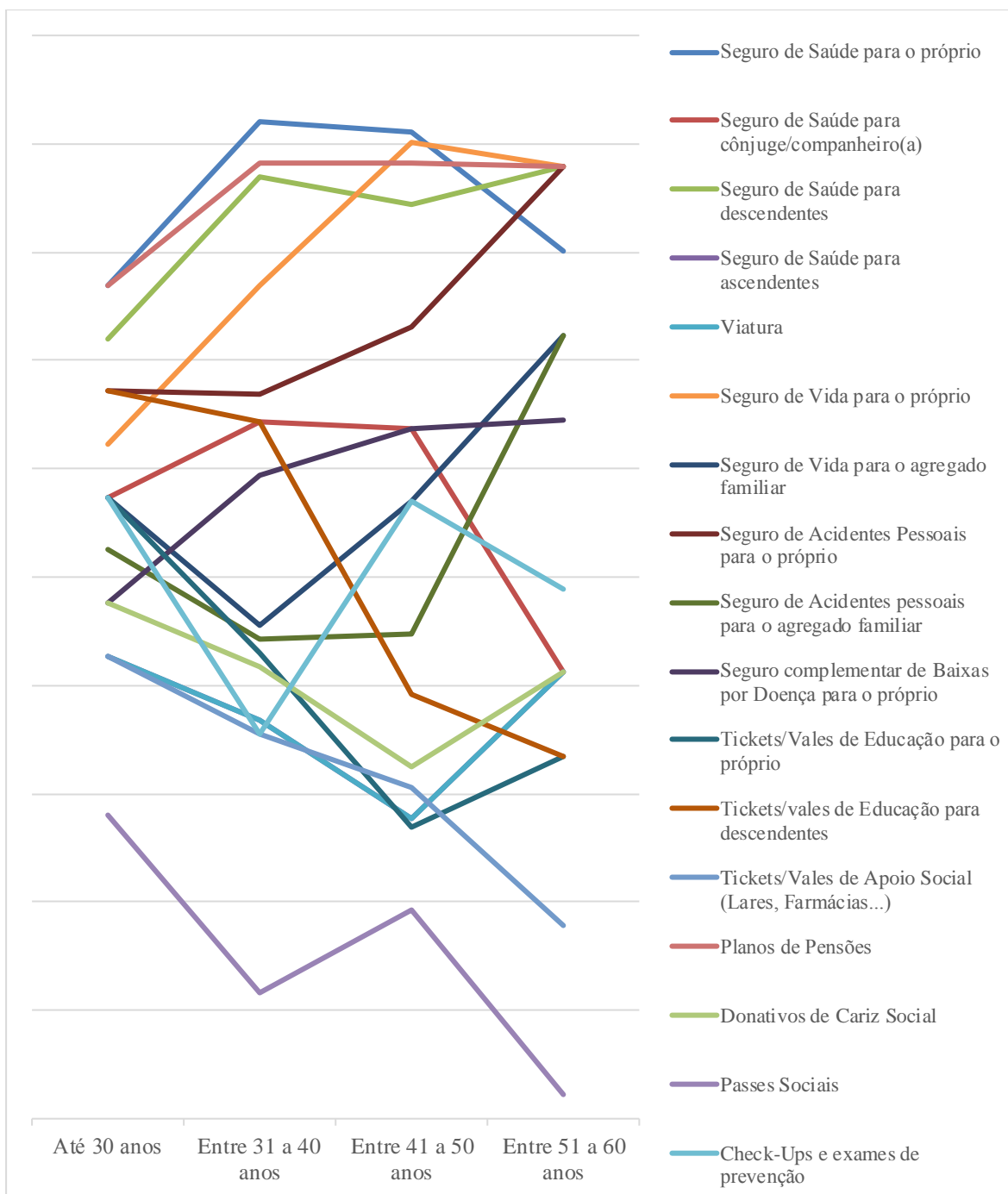
Conforme mencionado anteriormente, torna-se indispensável perceber a importância que os colaboradores dão aos benefícios que lhes podem vir a ser atribuídos. A empresa poderia dispor de um leque infindável de benefícios e, no entanto, os mesmos não serem valorizados pelos colaboradores.

Uma situação destas poderia gerar perdas para a empresa, na medida em que poderia, por exemplo, estar a suportar custos com prestadores cujos benefícios não são reconhecidos pelos colaboradores, ou mesmo o desperdício de recursos humanos, que perdem tempo com a administração dos mesmos. Reconhecendo os benefícios que deverão fazer parte do pacote oferecido, as empresas podem fazer uma gestão mais eficaz do pacote retributivo que oferecem aos seus colaboradores.

Por outro lado, existe sempre a ideia de que ao ter acesso a benefícios que são efetivamente valorizados o colaborador sente-se mais recompensado o que, por sua vez, promove a satisfação pessoal e a motivação para prosseguir os objetivos (pessoais e da empresa).

Para validar a preferência nos benefícios foi solicitado aos colaboradores que participaram no estudo que atribuissem uma pontuação a cada um dos tipos de benefícios considerando uma escala de Likert de cinco pontos, sendo que o 1 significa pouca importância e 5 significa muita importância. Os valores apresentados correspondem à média relativa da pontuação atribuída a cada um dos benefícios individualmente.

A ordem de preferência dos benefícios, por escalão etário encontra-se na Figura 6.1, apresentada na página seguinte.



**Figura 6.1** Preferência dos benefícios de acordo com a idade dos colaboradores (em percentagem)

Conforme é possível de identificar, e à semelhança da conceção que as empresas têm acerca da opinião dos colaboradores (conforme os dados apresentados na Figura 3.3), os seguros são os benefícios mais valorizados pelos colaboradores inquiridos.

Como seria de esperar, o seguro de saúde para o próprio, cônjuges e descendentes apresentam maior destaque em qualquer faixa etária. De igual modo, o seguro de vida e o plano de pensões apresentam igualmente um grande reconhecimento. Estes são, de facto, os benefícios que oferecem maior proteção social ao colaborador e respetivo agregado, dado que em caso de doença/acidente, a maioria das responsabilidades relativas ao suporte de despesas ficará ao encargo das Seguradoras.

Por outro lado, e no polo oposto, verifica-se que os passes sociais são os menos valorizados pela amostra considerada, sendo que, em contrapartida, é atribuída maior valorização à atribuição de veículo por parte da empresa.

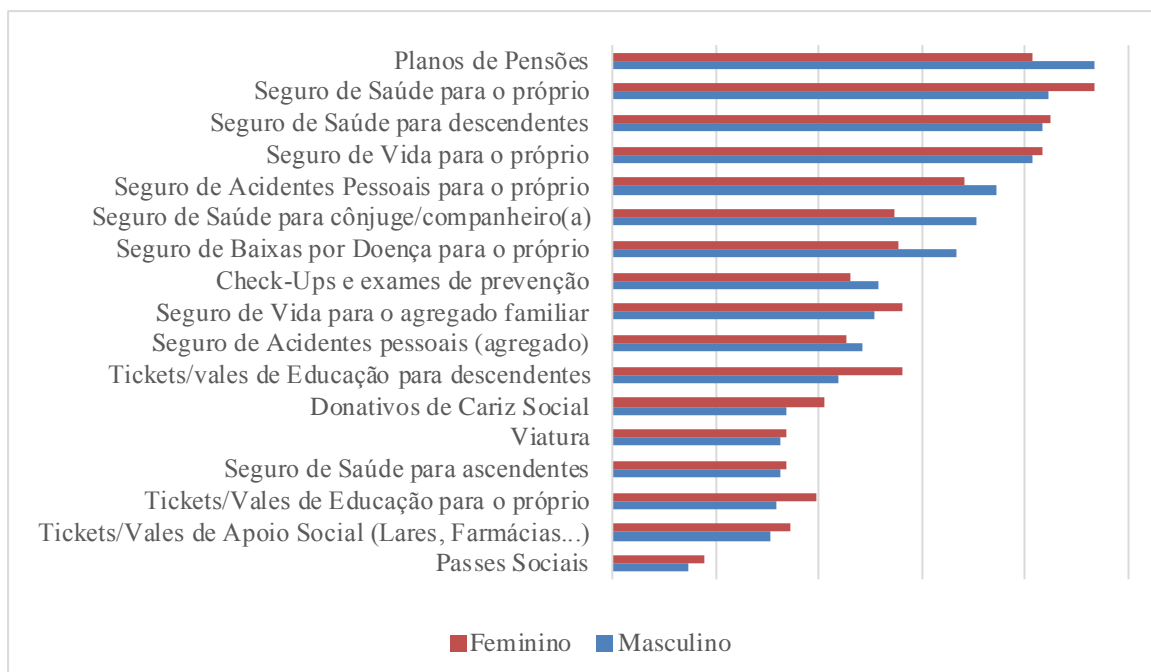
Também os vales de apoio social mostram ser pouco reconhecidos, embora estes últimos confirmem igualmente uma proteção extra na medida em que auxiliam o pagamento de despesas associadas à Saúde e bem-estar para o colaborador e agregado familiar.

Relativamente às faixas etárias, verifica-se que são igualmente os seguros que ganham maior relevância à medida que se evolui na idade. Com efeito, é com o avançar da idade que a saúde tende a degenerar e, regra geral, é quando tal acontece que as pessoas tendem a despertar a sua atenção para esta realidade.

Na mesma medida, é também com o avançar da idade que se verifica uma crescente preocupação com os planos de pensões, dado que quanto mais perto se encontram da idade de reforma mais as pessoas despertam para o facto de que as pensões atribuídas pela Segurança Social são cada vez mais inferiores.

Em sentido contrário, e também à semelhança do esperado, é nas faixas etárias inferiores que se atribui maior importância a benefícios relacionados com a educação, quer do colaborador, quer do seu agregado. Uma vez mais, reforça-se a ideia de que, em faixas etárias inferiores, os colaboradores tendem a apostar na sua formação. É também até à faixa dos 40 que os colaboradores, ao formarem família, pagam creches e colégios para os seus descendentes, pelo que as ajudas no pagamento de despesas relacionadas com a educação são mais valorizadas.

Numa outra perspetiva, a Figura 6.2 retrata a preferência face aos diferentes tipos de benefícios de acordo com o género.



**Figura 6.2** Preferência dos benefícios de acordo com o género dos colaboradores (em percentagem)

Conforme se pode validar na Figura 6.2, verifica-se que são os colaboradores do género masculino quem atribui maior importância a benefícios como o plano de pensões, seguro de acidentes pessoais (próprio e cônjuge) e seguros complementares de baixas por doença. Já os elementos do género feminino privilegiam os seguro de saúde para o próprio e descendentes, assim como as ajudas relacionadas com as despesas de educação destes últimos.

Os resultados obtidos vêm assim confirmar as hipóteses formuladas relativamente à preferência de benefícios, ou seja, as Hipóteses 4 e 5, cujo enunciado é o seguinte:

**Hipótese 4:** *Os seguros são os benefícios mais apreciados pelos colaboradores em qualquer faixa etária.*

**Hipótese 5:** *Em faixas etárias inferiores os colaboradores atribuem maior importância a benefícios relacionados com a educação, ao passo que nas mais elevadas os seguros de vida e planos de pensões são os benefícios mais valorizados.*

No entanto, assume-se que o ambiente de trabalho em que os colaboradores se inserem poderá influenciar a resposta dos mesmos.

A título de exemplo, a sede da MSD em Portugal localiza-se em Paço de Arcos, numa zona de difícil acesso através de transportes públicos. Por esta razão, os colaboradores desta empresa apresentam uma necessidade completamente distinta, caso a sede da empresa fosse localizada, por exemplo, no meio de uma cidade. Assim, ao não existir esta possibilidade, o benefício referente aos passes sociais não é valorizado pelos inquiridos, o que pode ser fundamentar a atribuição de tão pouca importância aos mesmos.

Da mesma maneira, e também relativamente aos vales de apoio social, dado que se trata de um benefício relativamente recente no mercado português, assume-se que a falta de conhecimento por parte dos colaboradores relativamente ao mesmo possa ter alguma influência nas suas respostas.

De salientar que, para este conjunto de perguntas, foi devidamente solicitado aos colaboradores que deveriam indicar a importância que atribuem aos benefícios que existem e não aqueles que apenas são oferecidos pelo Plano MSD Flex ou que selecionaram no plano, uma vez que os apresentados são em maior número do que aqueles que o Plano MSD Flex oferece.

### **6.2.5 Relativamente ao pacote oferecido**

Mais importante que a necessidade de tentar perceber as opiniões e preferências dos colaboradores, e tentar colmatar essas lacunas de acordo com a visão/objetivos e capacidades da empresa, é validar se, de facto, os planos de benefícios flexíveis são, na prática, valorizados pelos colaboradores.

Assim, torna-se indispensável perceber se os colaboradores da MSD se encontram satisfeitos com o pacote de benefícios oferecido pela empresa e se consideram que este se trata de uma importante contribuição, não apenas no auxílio nas suas despesas mensais, como também na poupança de gastos, nomeadamente a nível fiscal. Assim, e por forma a validar esta informação, foram efetuadas algumas questões relativas ao Plano MSD Flex.

Uma vez mais, para este exercício foi pedido aos inquiridos que respondessem às questões utilizando uma escala de Likert de concordância de cinco pontos, indo de 1 (Discordo) a 5 (Concordo) e passando pelo 2 (Tendo a discordar), 3 (Nem concordo nem discordo) e 4 (Tendo a concordar). Na Tabela 6.7 encontram-se refletidos os resultados para as questões relacionadas com a opinião dos colaboradores relativamente ao Plano MSD Flex.

**Tabela 6.7** Opinião dos colaboradores relativamente ao atual Plano MSD Flex

	1	2	3	4	5
<b>Q20.</b> O Plano MSD Flex é parte importante do meu pacote salarial	1	2	8	21	33
<b>Q21.</b> Considero que a atribuição do Plano MSD Flex é um complemento ideal do meu pacote salarial	2	1	7	36	19
<b>Q22.</b> O Plano MSD Flex permite que eu ajuste os benefícios de acordo com as minhas atuais necessidades	2	5	3	30	25
<b>Q23.</b> Considero que o Plano MSD Flex permite a obtenção de benefícios sociais que não obteria de outra forma	1	6	15	29	14
<b>Q24.</b> Considero que o Plano MSD Flex deveria abranger mais benefícios	5	6	16	20	18
<b>Q25.</b> Considero que o Plano MSD Flex não me auxilia muito nas minhas despesas mensais	24	17	13	5	6
<b>Q26.</b> Considero que os créditos atribuídos pelo Plano MSD Flex são suficientes para os benefícios que pretendo	5	9	15	29	7
<b>Q27.</b> Considero que o Plano MSD Flex permite-me a poupança de gastos a nível fiscal	2	3	21	25	14
<b>Q28.</b> Preferia receber o valor em liquidez ao invés de benefícios	21	18	10	6	10
<b>Q29.</b> Preferia receber parte do valor em liquidez e outra em benefícios	17	13	13	16	6
<b>Q30.</b> Considero que os créditos atribuídos pelo Plano MSD Flex são justos e estão de acordo com a minha atual função na empresa	2	7	15	22	19
<b>Q31.</b> Considero que a atribuição do Plano MSD Flex é justa e equitativa relativamente aos meus colegas	2	3	10	11	39
<b>Q32.</b> O Plano MSD Flex que me é oferecido contribui para a minha permanência na empresa	12	9	19	17	8

Analisando o conjunto de questões patente na Tabela 6.7 é possível analisar alguns pontos que foram sendo levantados ao longo deste trabalho relativamente ao reconhecimento do plano de benefícios flexíveis oferecido pela MSD:

**Q20/Q21** – Acima de 83% dos respondentes afirma que a atribuição dos 200 € por mês através do Plano MSD Flex é, de facto, uma componente importante do pacote salarial, sendo que 84,6% dos inquiridos refere que se trata de um complemento ideal.

**Q22/Q23/Q24** – Os colaboradores que responderam ao inquérito reconhecem que o Plano MSD Flex é ajustável tendo em conta as necessidades que apresentam no momento. De

facto, a possibilidade que o mesmo confere de alterarem, ao longo da anuidade alguns dos benefícios, suporta ainda mais esta flexibilidade. Ainda assim, e apesar de 66,2% reconhecer que através do Plano MSD Flex tem acesso a benefícios que de outra maneira não teria, 58,5% dos inquiridos prefererem ver o leque de benefícios alargado.

**Q25/Q26** – Apesar de mais de metade dos colaboradores indicarem que os valores atribuídos são suficientes para os benefícios pretendidos, ainda há 11 respondentes (16,9%) que indicam que o valor atribuído não auxilia muito nas despesas mensais. Há igualmente 13 inquiridos (20%) para os quais o Plano MSD Flex não afecta as suas despesas mensais, pelo que apresentam uma posição de indiferença face a este benefício.

**Q27/Q28/Q29** – Cerca de 60% dos respondentes reconhece que a atribuição dos valores monetários através de benefícios lhes confere alguma poupança fiscal. Ainda assim, cerca de um quarto dos inquiridos (16 inquiridos) indicam concordar (totalmente ou tendencialmente) em preferir receber o respetivo valor em capital, ao passo que 22 respondentes (33,8%) tendem a concordar ou concordam que seria uma boa estratégia existir a possibilidade em receber este valor repartido.

**Q30/Q31** – Estas questões encontram-se relacionadas com a perceção de justiça e equidade. Apesar de cerca de 14% dos respondentes se mostrar descontente com o valor, indicando que o mesmo não é justo tendo em conta o seu desempenho, 50 inquiridos (cerca de 77%) indicam estar satisfeitos com a atribuição igualitária do valor para todos os elementos da organização.

**Q32** - Apesar de cerca de 32% da amostra indicar que o Plano MSD Flex não tem impacto na sua decisão para a permanência na empresa, apenas 12,3% da amostra se mostra claramente satisfeita com o valor atribuído e considera que a sua permanência na empresa está associada ao plano proposto.

Os resultados obtidos continuam a comprovar que a atribuição de um plano de benefícios flexíveis apresenta um impacto positivo a nível da proteção familiar, apesar de algumas questões parecerem ter respostas contraditórias. Por um lado, a maioria reconhece que o plano MSD Flex se trata de uma componente importante e ideal do seu pacote retributivo mas, por outro, também existe um largo número de colaboradores que indica que o Plano MSD Flex não os auxilia nas despesas mensais e que o plano deveria abranger outros benefícios.

Daqui entende-se que, apesar de estes reconhecerem que lhes é permitido a obtenção de benefícios que não obteriam de outra forma, os mesmos não parecem ser devidamente valorizados, o que poderá ser um indicativo de que os benefícios atribuídos poderão não ser os mais corretos para esta população.

Contudo, no geral os colaboradores reconhecem o conjunto de vantagens que esta modalidade lhes confere, mas que o mesmo não apresenta grande impacto na permanência na empresa. Ainda assim, 38% dos inquiridos consideraram estar de acordo com a Hipótese 6, cujo teor é o seguinte:

***Hipótese 6:** Os planos de benefícios flexíveis motivam a permanência do colaborador na empresa.*

Deste modo, a hipótese 6 foi suportada.

De salientar que as opiniões dos colaboradores poderão ser influenciadas pelas próprias necessidades ou mesmo pela atual situação/posição que este tem na empresa. Da mesma maneira, e a título de exemplo, se o colaborador se demonstrar insatisfeito com o seu posto hierárquico, ou mesmo desmotivado com as atuais funções que desempenha, este pode não atribuir grande importância ao pacote que lhe é oferecido, porque não são estes benefícios que lhe conferem satisfação pessoal e auto-realização. Aqui, e uma vez mais, recorda-se a necessidade de serem igualmente atribuídas recompensas intrínsecas.

### **6.3 Escolhas dos colaboradores**

Para aqueles casos em que os colaboradores pretendem alterar as suas opções no início de cada anuidade é dada a oportunidade a todos os colaboradores de reverem as suas escolhas no Plano MSD Flex. Neste período, é possível a revisão de alguns benefícios que não são possíveis de alterar no decorrer da mesma, como é o caso das coberturas do seguro de saúde e seguro de vida. Esta medida serve igualmente para incentivar os colaboradores a manterem-se ativos no desenho do seu pacote salarial e a garantir que estes tiram o maior partido do Plano de acordo com aquilo que efetivamente pretendem usufruir.

Todos os colaboradores são devidamente notificados por *e-mail*, com a indicação do período em que poderão aceder à plataforma do Plano MSD Flex. Durante esse período, os colaboradores têm toda a liberdade de simular no *site* os valores que pretendem alocar aos benefícios, e ajustar os mesmos de acordo com as suas necessidades.

Na Tabela 6.8 encontram-se refletidas as escolhas dos 253 colaboradores efetivos da população do Plano MSD Flex à data do início da anuidade 2016/17. Esta anuidade, com efeitos a partir de 01/05/2016, irá prolongar-se até 30/04/2017, data em que será dada nova oportunidade para que os colaboradores possam rever as suas opções.

**Tabela 6.8** Benefícios selecionados pelos colaboradores no Plano MSD Flex

	>30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos
<i>Checkup's</i> médicos			6	3
Ensino Colaborador	2	3	2	
Educação Dependentes		4	26	
Infância		21	5	
Prendas de Natal Sub-14		4	2	
Passes Sociais			1	
Seg. Vida - Crédito à Habitação		1		1
Seguro de Saúde - Próprio	5	78	117	29
Seguro de Saúde - Cônjuge	2	32	35	14
Seguro de Saúde - Descendentes		33	67	13
Seguro de Vida		13	40	10
Subsídio de Almoço / Meias Diárias	3	52	74	15
Plano de Pensões	6	63	101	24

Analisando os resultados registados na Tabela 6.8, uma vez mais comprova-se que é o seguro de saúde o benefício mais selecionado pelos colaboradores, quer seja para o próprio, quer seja para o respetivo agregado.

O subsídio de almoço/meias-diárias é igualmente bastante selecionado, dado que este confere um valor monetário adicional ao salário mensal. De facto, dos 144 colaboradores que selecionaram este benefício, 104 são colaboradores DIM, ou seja, não são tributados pelo valor que recebem. Apenas 9 colaboradores DIM não selecionaram esta opção. Os restantes 40 colaboradores, mesmo sendo tributados, preferem igualmente este complemento ao salário, sendo que esta escolha vem assim reforçar a ideia de que existem colaboradores

que em alternativa aos benefícios preferem ainda assim ser tributados e receber os respetivos valores em capital.

De salientar que este resultado vai contra as respostas dadas à questão Q28, quando a maioria dos inquiridos indica que discorda ou tende a discordar que preferia receber os valores através de capital.

Os números apresentados encontram-se ainda de acordo com o que foi indicado anteriormente acerca das ajudas com as despesas de educação: estas são mais seleccionadas em faixas etárias inferiores. De destacar que na faixa etária superior já não existe nenhum colaborador a seleccionar res tipo de benefícios. Por outro lado, e à medida que se avança no escalão etário, verifica-se um aumento na escolha do seguro de vida, sendo que no último escalão (51-60 anos) cerca de 35% dos seleccionaram este benefício.

Contrariando a hipótese de que os seguros são os benefícios mais escolhidos pelos, um dos benefícios menos seleccionados é o seguro de vida associado ao crédito habitação. Este facto pode ser justificado por inúmeras razões, nomeadamente a não detenção de habitação própria, falta de conhecimento ou segurança no benefício ou mesmo porque o prémio apresentado possa ser superior àquele que o colaborador dispõe.

Este benefício é apenas ultrapassado pelos passes sociais. De facto, este resultado já seria de esperar, tendo em conta a localização da MSD que, como foi anteriormente referido, apresenta poucas alternativas de transportes públicos, pelo que é um meio de transporte pouco utilizado pelos colaboradores. Uma vez que este benefício apenas é extensível ao colaborador, torna-se assim compreensível a pouca adesão ao mesmo.

De lembrar que os créditos que não são alocados a nenhum benefício são alocados ao plano de pensões. Por esta razão, e após as escolhas dos benefícios pretendidos, sobram valores que não são acumuláveis para processos mensais posteriores ou mantidos em reserva. Assim, os números apresentados podem conter uma lacuna em relação às escolhas. Ao invés de ser o “remanescente” destes valores a serem alocados, por exclusão, ao plano de pensões, pode dar-se o inverso, e são os colaboradores a pretender optar por alocar os valores ao plano de pensões, decidindo-se assim por não alocar os mesmos a outros benefícios.

De salientar que os valores apresentados apenas respeitam às escolhas relativas à componente flexível do Plano MSD Flex. Tomando como exemplo o seguro de saúde, cuja cobertura base é oferecida para todos os 253 colaboradores, 231 colaboradores efetuaram alterações ao seguro. Significa que os restantes 22 colaboradores optaram por manter apenas

a cobertura base para si, sendo que estes 229 selecionaram uma das coberturas superiores (intermédio ou top) e apenas dois mantiveram a cobertura base, adicionando elementos ao mesmo.

Por sua vez, a seleção de coberturas para cônjuges ou descendentes já é compartilhada unicamente pelos créditos flex atribuídos, seja qual for a cobertura selecionada.

Focando agora um pouco mais neste benefício, a Tabela 6.9 reflete as opções feitas pelos colaboradores:

**Tabela 6.9** Elementos cobertos pelo seguro de saúde

Cobertura	Colaboradores	Cônjuges	Descendentes		
			1	2	3
<b>Base - Colaborador</b>	<b>22</b>	0	0	0	0
<b>Base - Colaborador e filhos</b>	<b>2</b>	0	2	0	0
<b>Intermédio - Colaborador</b>	<b>51</b>	0	0	0	0
<b>Intermédio - Colaborador e cônjuge</b>	<b>27</b>	27	0	0	0
<b>Intermédio - Colaborador e família</b>	<b>40</b>	40	28	10	2
<b>Intermédio - Colaborador e filhos</b>	<b>47</b>	0	33	14	0
<b>Top - Colaborador</b>	<b>31</b>	0	0	0	0
<b>Top - Colaborador e cônjuge</b>	<b>8</b>	8	0	0	0
<b>Top - Colaborador e família</b>	<b>8</b>	8	4	4	0
<b>Top - Colaborador e filhos</b>	<b>17</b>	0	15	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>253</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>30</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL de elementos cobertos</b>	<b>253</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>60</b>	<b>6</b>

Conforme já indicado, verifica-se que 24 colaboradores optaram pela seleção da cobertura base. Dos restantes, 165 selecionaram a cobertura intermédio e outros 64 a cobertura top. Apenas 48 colaboradores têm selecionada a cobertura para todo o agregado familiar.

Ao todo, encontram-se cobertos 83 cônjuges e 148 descendentes, que correspondem respectivamente a 60% e 46% dos elementos dos agregados familiares. Podendo parecer contraditório, estes números merecem reflexão, na medida em que muitas vezes as empresas

acabam por oferecer o seguro de saúde a todos os elementos do agregado familiar dos colaboradores quando, na realidade, quase metade parece não valorizar o mesmo.

No entanto, esta situação poderá ser explicada pelo facto de, por exemplo, o cônjuge já dispor igualmente de um seguro de saúde atribuído pela empresa em que trabalha e esse seguro englobar também os descendentes.

Numa outra perspetiva, são os colaboradores do sexo masculino quem seleciona mais coberturas para o respetivo agregado, conforme é visível na Tabela 6.10:

**Tabela 6.10** Coberturas selecionadas para o seguro de saúde

<b>Cobertura</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
<b>Base - Colaborador</b>	8	14
<b>Base - Colaborador e filhos</b>	1	1
<b>Intermédio - Colaborador</b>	17	34
<b>Intermédio - Colaborador e cônjuge</b>	22	5
<b>Intermédio - Colaborador e família</b>	25	15
<b>Intermédio - Colaborador e filhos</b>	15	32
<b>Top - Colaborador</b>	18	13
<b>Top - Colaborador e cônjuge</b>	4	4
<b>Top - Colaborador e família</b>	7	1
<b>Top - Colaborador e filhos</b>	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>132</b>

Por outro lado, são as mulheres quem mais seleciona a cobertura apenas para os cônjuges/companheiros, ou apenas para os filhos, assim como apenas para si próprio.

Os números apresentados vêm assim reforçar uma vez mais a hipótese de que os planos de benefícios flexíveis permitem o controlo de custos associados a gastos com pessoal (principalmente a nível de seguros) na medida em que sendo os colaboradores a selecionar efetivamente aquilo que pretendem a empresa não se encontra a investir em benefícios que não seriam valorizados.

*Hipótese 7: Os planos de benefícios flexíveis permitem à empresa o controlo de custos associados aos colaboradores.*

Num outro sentido, esta hipótese pode ser igualmente acentuada pelo facto de a empresa atribuir um valor fixo a cada um dos colaboradores, sendo que, desta forma, sabe exatamente o valor que é atribuído a cada um dos mesmos, não prevendo existirem custos superiores com nenhum outro colaborador.

Deste modo, a hipótese 7 é suportada.

Por fim, é importante relembrar que no decorrer da anuidade, existem situações extraordinárias que justificam a alteração de alguns benefícios. Ou seja, apesar destas escolhas serem efetivas para o prazo de um ano, na prática as mesmas poderão não ser úteis durante todo o seu período. A título de exemplo, um colaborador que no decorrer da anuidade tenha um novo filho será de esperar que este pretenda igualmente a inclusão do mesmo no seguro de saúde. Assim, será dada nova oportunidade a este colaborador para rever as suas opções, no sentido de moldar os seus créditos de acordo com as novas necessidades.

#### **6.4 Exemplos práticos**

Já muito foi mencionado que existe uma poupança de valores quando se opta pela atribuição de valores a benefícios, ao invés do pagamento dos respetivos valores em capital, nomeadamente a nível contributivo. Esta poupança verifica-se quer para a empresa, quer para o colaborador, sendo que, desde logo, ambos ficam isentos do pagamento da TSU à Segurança Social.

Por outro lado, também como referido, em alguns casos, verifica-se a redução ou mesmo a isenção de valores no que respeita ao IRS para o colaborador.

Por forma a comprovar a veracidade destas afirmações, serão de seguida desenvolvidas algumas simulações, utilizando para tal exemplos bastante simples.

Ainda com a finalidade de simplificar a apresentação dos valores, será assumida a atribuição de 2.400 € por ano (200 €/mês) a todos os colaboradores, tal como acontece no Plano MSD Flex. Desta forma, também é possível validar, embora que de uma forma muito sumária, os valores que as empresas e colaboradores poderão poupar.

#### **6.4.1 Segurança Social**

De acordo com a atual legislação, para aqueles que se encontram em situação trabalho dependente (Categoria A) são tributados em 11% na TSU e as empresas em 23,75% relativamente aos valores pagos em capital aos colaboradores.

Desta forma, é possível desde logo identificar que a empresa apresenta uma poupança de 570 € por colaborador relativamente aos descontos para a Segurança Social. Ao multiplicar pelos 253 colaboradores que pertencem ao Plano MSD Flex, verifica-se desde logo a poupança anual de 144.210 €.

Para cada colaborador, a tributação do mesmo valor em benefícios já resulta numa poupança de 264 € por ano.

#### **6.4.2 Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)**

Como foi possível identificar no sub-capítulo acerca da fiscalidade associada aos benefícios, nem todos apresentam isenção a nível do IRS para o colaborador.

Para todos as simulações que se seguem serão considerados os seguintes dados/parâmetros:

- Tabelas de retenção de IRS para o ano de 2016.
- Tabela de retenção da sobretaxa extraordinária de IRS para o ano de 2016.
- Salário mínimo nacional para o continente, no valor de 530 € mensais.
- Pagamento do salário em 14 vezes, ou seja, não serão considerados quaisquer cálculos com duodécimos.
- Pagamento do subsídio de refeição através de cartão/vales refeição, isento até ao limite diário de 6,83 € em sede de Segurança Social e IRS (caso fosse em capital, a isenção diária seria de 4,27 €, tanto para o colaborador, como para a empresa).
- Pagamento do subsídio de refeição relativo a 22 dias, no valor diário de 8 €.

Totaliza o pagamento de 176 € por mês.

Numa primeira análise será efetuada uma demonstração em como os 200 € atribuídos mensalmente afetam, de facto, as contas mensais.

No exemplo que se segue consideram-se colaboradores dependentes e não casados (tributação na Tabela I do código do IRS) e a receber o mesmo salário mensal, no valor de 1.000 €.

Para o Colaborador A encontra-se considerada a atribuição desse valor em capital, totalizando 1.200 €. Já para o Colaborador B assume-se apenas o salário de 1.000 €, em que os restantes 200 € se encontram alocados a benefícios.

**Tabela 6.11** Tributações de benefícios *versus* capital

	Colaborador A		Colaborador B	
	Dados	Valores	Dados	Valores
<b>Salário base mensal</b>	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>Subs. refeição</b>	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
<b>Valor atribuído em capital</b>	200,00 €	200,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Valor atribuído em benefícios</b>	0,00 €	0,00 €	200,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.225,74 €</b>		<b>1.025,74 €</b>
<b>Segurança Social (TSU)</b>	11,00%	134,83 €	11,00%	112,83 €
<b>IRS (Mês)</b>	16,50%	202,25 €	13,50%	138,47 €
<b>IRS Sobretaxa</b>	1,00%	3,59 €	1,00%	2,44 €
<b>Total tributação</b>		340,67 €		253,74 €
<b>Total a receber</b>		<b>1.035,33 €</b>		<b>1.122,26 €</b>
<b>A receber em cartão refeição</b>		176,00 €		176,00 €
<b>A receber em benefícios</b>		0,00 €		200,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>859,33 €</b>		<b>746,26 €</b>

No exemplo refletido na Tabela 6.11 é possível constatar em como existe de facto uma poupança no final do mês, uma vez que para o Colaborador B não são somados para tributação os 200 € mensais que são atribuídos através de benefícios.

Neste exemplo, a redução de 200 €/mês no salário significa a redução em 4 escalões, passando de uma taxa de tributação de 16,50% para 13,50%. Por outras palavras, pela

redução do escalão em que o colaborador é tributado, dá lugar a uma poupança no valor de 86,93 € por mês.

Num outra perspetiva, na prática o aumento de 200 € em capital apenas fornece um aumento de 113,07 € no seu rendimento ao final do mês, comparativamente ao Colaborador B.

Assumindo os mesmos dados deste exemplo, na Tabela 6.12 encontra-se o resumo relativamente a exemplos de vários escalões.

**Tabela 6.12** Resumo de tributações de benefícios *versus* capital

	<b>Valor atribuído em benefícios</b>	<b>Valor atribuído em capital</b>	<b>Poupança Fiscal</b>
<b>Colaborador C</b> <b>Não casado, 1 dependente</b>	1.122,26 €	1.065,68 €	<b>56,58 €</b>
<b>Colaborador D</b> <b>Não casado, 2 dependentes</b>	1.158,81 €	1.097,23 €	<b>61,58 €</b>
<b>Colaborador E</b> <b>Casado, 1 titular</b>	1.167,94 €	1.096,01 €	<b>71,93 €</b>
<b>Colaborador F</b> <b>Casado, 1 titular, 1 dependente</b>	1.197,40 €	1.119,07 €	<b>78,33 €</b>
<b>Colaborador G</b> <b>Casado, 1 titular, 2 dependentes</b>	1.216,69 €	1.142,12 €	<b>74,57 €</b>
<b>Colaborador H</b> <b>Casado, 2 titulares</b>	1.122,26 €	1.035,33 €	<b>86,93 €</b>
<b>Colaborador I</b> <b>Casado, 2 titulares, 1 dependente</b>	1.151,70 €	1.045,05 €	<b>106,65 €</b>
<b>Colaborador J</b> <b>Casado, 2 titulares, 2 dependentes</b>	1.160,84 €	1.068,10 €	<b>92,74 €</b>
<b>Colaborador K</b> <b>Casado, 2 titulares, 3 dependentes</b>	1.190,29 €	1.092,37 €	<b>97,92 €</b>

Facilmente se confirma que, em qualquer que seja o escalão fiscal, permanece uma poupança que poderá ser significativa para o colaborador, principalmente quando tem dependentes ao seu encargo.

Com efeito, para os valores indicados, é para o escalão do Colaborador I que se verifica a maior diferença de valores. Com efeito, são para os colaboradores da Tabela III de retenção (Colaboradores H, I, J e K) onde se verificam as maiores diferenças.

Em contrapartida, é para os colaboradores não casados e com um dependente a seu encargo (Colaborador C) onde se verifica uma poupança de menor valor.

Contudo, é necessário ter presente que na realidade esta poupança corresponde apenas ao total da retribuição atribuída pela empresa, e não pelo valor que o colaborador efetivamente recebe. O colaborador deverá, com efeito, reconhecer que o benefício oferecido é pretendido pelo mesmo, por forma a considerar que a atribuição dos 200€ através de benefícios ao invés de capital é, de facto, entendida como uma mais-valia para o colaborador.

Apesar disso, e face aos valores obtidos, a hipótese 8 é suportada. O denunciado da mesma é o seguinte:

*Hipótese 8: Os planos de benefícios flexíveis permitem ao colaborador a poupança de gastos em alternativa ao recebimento em capital.*

Um outro exemplo em como os colaboradores são tributados passa pelo desconto ao seu salário líquido. Assim, tomando uma vez mais o exemplo da MSD, ultrapassados os 200 € mensais é permitido o pagamento de benefícios através da sua dedução ao salário líquido do colaborador, ou seja, já após as devidas tributações.

## **6.5 Gastos com pessoal**

Numa última análise considera-se importante verificar os gastos com pessoal que a MSD suportou ao longo dos anos. Para tal, foram consultados os Relatórios de Contas da empresa entre os anos de 2008 e 2015.

Ocorrida em dezembro de 2009, com a fusão entre a Merck, Sharp and Dohme e a Schering-Plough iniciou-se um processo de reestruturação no quadro de pessoal que apenas agora parece estar concluído.

Na Tabela 6.13 é possível observar a evolução do número de colaboradores (a 31 de dezembro do ano a que respeita), assim como os respetivos gastos com pessoal ao longo dos últimos anos.

**Tabela 6.13** Evolução dos gastos com pessoal na MSD

	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Gastos com pessoal</b>	<b>Média por colaborador</b>
<b>2008</b>	161	14.383.491,00 €	89.338,45 €
<b>2009</b>	152	13.756.373,00 €	90.502,45 €
<b>2010</b>	138	14.375.105,00 €	104.167,40 €
<b>2011</b>	132	14.279.111,00 €	108.175,10 €
<b>2012</b>	355	27.776.356,00 €	78.243,26 €
<b>2013</b>	329	24.619.072,00 €	74.830,01 €
<b>2014</b>	233	33.082.841,00 €	141.986,40 €
<b>2015</b>	270	21.509.881,00 €	79.666,23 €

Dado que a fusão entre as empresas apenas ocorreu no final do ano de 2009, apenas em 2010 se começaram a notar os efeitos da integração operacional necessária à reestruturação das empresas.

Assim, neste ano verifica-se que apesar de uma redução do número de colaboradores existe um aumento nos gastos com pessoal. Este desequilíbrio é justificado pelo facto de, com a diminuição do quadro de pessoal, foi necessário proceder ao pagamento de indemnizações aos colaboradores que cessaram contrato. De acordo com o Relatório de Contas deste ano a redução de pessoal verificou-se principalmente do lado da Merck, Sharp and Dohme, apesar de não especificarem o número de colaboradores.

Estes gastos continuam a observar-se no decorrer de 2011, tendo-se verificado mais algumas cessações. Estas saídas foram necessárias essencialmente devido à eliminação de áreas e postos de trabalho que deixaram de fazer sentido face aos novos objetivos da empresa. Paralelamente, foram sendo igualmente recrutados novos elementos, que integraram as novas equipas de trabalho que surgiram devido ao aparecimento de novas unidades de negócio. Com estes colaboradores, a empresa incorre em gastos com a seleção e recrutamento, assim como gastos em formações iniciais.

Adicionalmente, e para os colaboradores que continuaram ao serviço da empresa, foi igualmente necessária a frequência de formações e ações de sensibilização, visando o seu desenvolvimento. Estas formações encontravam-se relacionadas quer com a generalidade dos serviços, quer com a especificidade de cada posto. A empresa identifica ainda a

promoção de colaboradores para postos mais elevados, assim como gratificações a outros colaboradores que geravam resultados positivos para a empresa.

Da mesma maneira, foi ainda em 2010 que o Plano MSD Flex começou a ser desenvolvido. O mesmo, apesar de apenas ter sido implementado em 2012, obrigou a uma análise detalhada, estudos de casos, diversas reuniões entre todas as partes envolvidas (nomeadamente com a *legacy* Towers Watson e fornecedores dos diversos benefícios, assim como reuniões internas) e o desenvolvimento da plataforma *on-line* e dos novos processos que iriam advir do novo sistema de recompensas. Todo este desenvolvimento implicou um largo envolvimento e investimento por parte da empresa (que no entanto não se encontra considerado nos valores nesta rúbrica).

Ao longo de todos este período a MSD teve o cuidado assegurar que os colaboradores se encontravam, na sua maioria, conscientes e satisfeitos de todos os processos que se encontravam a decorrer. Assim, a empresa realizou diversos *surveys* por forma a, uma vez mais, garantir que os colaboradores tinham uma palavra a dizer acerca de todos os processos que se iam realizando.

Já em 2012 verifica-se um aumento exponencial do número de colaboradores devido à transferência legal de todos os colaboradores das várias empresas do grupo para a MSD, ocorrida em março desse ano, sendo que foi igualmente o ano em que se regista o maior número de colaboradores. Foi também nesta data em que se verificou a início do Plano MSD Flex, unificando desta forma todas as entidades.

Porém, no final deste ano a empresa voltou a proceder a uma nova reestruturação das unidades de negócio, sendo necessário proceder novamente à eliminação de postos de trabalho. Assim, nos anos de 2013 e 2014 volta-se a verificar um decréscimo acentuado no número de colaboradores decorrentes de um procedimento de despedimento coletivo, sendo que a maioria dos colaboradores cessou contrato chegando a mútuo acordo com a MSD.

Já em 2015 a empresa procedeu ao aumento do número de colaboradores. A empresa reconhece que neste ano voltou a verificar um aumento nos resultados, em grande parte devido ao lançamento de novos produtos. Desta forma, foi necessária a contratação de novas pessoas, nomeadamente para as áreas de vendas.

Infelizmente, nestes Relatórios não se encontrarem especificadas as componentes destes gastos, não sendo assim possível avaliar o impacto efetivo que a implementação do Plano MSD Flex teve na empresa. No entanto, é possível identificar que, agora que os

procedimentos relativos ao mesmo se encontram consolidados, se verifica uma redução no valor médio gasto por colaborador para valores inferiores a 2008 e 2009, antes da fusão entre as empresas.

## **6.6 Principais limitações do estudo e pistas para investigação futura**

Relativamente ao estudo efetuado, de facto reconhece-se que o mesmo apresenta diversas lacunas, que poderão ser alvo de discussão em trabalhos futuros.

Com efeito, e por forma a facilitar a participação no questionário, e desta forma garantir igualmente uma rápida cooperação dos colaboradores, foi desenvolvido o questionário *on-line*. No entanto, e por forma a garantir o anonimato do mesmo, este estudo era de resposta livre, ou seja, não garantia uma única participação por indivíduo. Desta forma, não é possível de todo ter conhecimento se algum dos participantes respondeu mais que uma vez.

Por outro lado, e após a realização do questionário, rapidamente deu para perceber que se encontrava em falta uma questão que poderia apresentar bastante diferença neste estudo: a que empresa pertencia o colaborador antes da fusão. O facto de não se encontrarem identificados quais os colaboradores que antes da implementação do Plano MSD Flex pertenciam ao Grupo da Merck, Sharp and Dohme e quais pertenciam à Schering-Plough faz com que permaneça a dúvida relativamente à questão de que grupo de colaboradores reconhece efetivamente uma melhoria na alteração do sistema de recompensas para um Plano de benefícios flexíveis.

De recordar que, infelizmente, apenas foi possível ter acesso aos Relatórios de Contas da MSD. De facto, o acesso aos relatórios da Schering-Plough, assim como das restantes empresas do Grupo da Merck, Sharp and Dohmem antes da fusão teria, uma vez mais, contribuído positivamente para a avaliação dos valores gastos com colaboradores, tornando a comparação de gastos mais fidedigna.

Também a informação dos Relatórios de Contas, como referido no sub-capítulo anterior, não apresenta qualquer segregação dos valores relativos aos gastos com colaboradores. De facto, teria sido interessante observar que valores eram atribuídos em benefícios antes da implementação do Plano MSD Flex, por forma a ser possível uma comparação com os valores agora verificados, nomeadamente a nível de seguros.

Da mesma maneira, e com exceção do plano de pensões, os relatórios não especificam os benefícios que eram atribuídos aos colaboradores antes da fusão, nem os relatórios após 2012 exemplificam os benefícios atribuídos Plano MSD Flex, sendo que os mesmos apenas se encontram descritos no *site*. De facto, através da informação fornecida não é possível averiguar os prémios atribuídos, ou mesmo se existem outros benefícios paralelos ao plano de benefícios flexível. Presume-se, no entanto, que tratando-se de uma empresa farmacêutica e com diversos colaboradores na área comercial, exista um número específico a quem seja atribuída viatura.

Para uma análise mais completa relativamente aos gastos para a empresa, teria sido igualmente interessante uma análise mais detalhada, nomeadamente do impacto a nível do IRC.

Por outro lado, também um questionário a realizar à empresa teria sido uma mais-valia, por forma a complementar as análises efetuadas. Ao longo do trabalho foram referidos resultados de estudos já realizados na generalidade das empresas em Portugal. No entanto a perceção da MSD face à implementação do seu próprio plano de benefícios flexíveis poderia implicar resultados diferentes. Da mesma maneira, a empresa poderia comprovar outras teorias, nomeadamente se a implementação deste tipo de sistema de recompensas permitiu de facto verificar um aumento na produtividade dos seus colaboradores.

Estas limitações poderão ser ultrapassadas em futuros estudos sobre esta temática.

## 7. Conclusão

É inquestionável que o pacote salarial é uma das principais componentes que motivam os colaboradores a procurar trabalho e a manterem-se numa empresa. Como foi mencionado ao longo do trabalho, a componente salarial é, e continuará a ser, o modo de subsistência de uma família. Mas mais do que isso, qualquer pessoa reconhece que quanto maior o salário auferido maior é a qualidade de vida que pode obter, não apenas para colmatar necessidades, como igualmente para usufruir dos seus próprios caprichos individuais. Por esta razão, quanto melhor o sistema de recompensa que uma empresa tem para oferecer, mais atrativo se torna determinado posto de trabalho.

Apesar de atrativos e de visarem principalmente a supressão de necessidades sociais, nem sempre os pacotes salariais são motivo suficiente para um colaborador se manter na empresa. As condições do posto de trabalho tornam-se assim igualmente importantes no sentido em que as pessoas tendem a procurar a satisfação pessoal através da atribuição das chamadas recompensas intrínsecas, que deverão manter-se como complementares em qualquer sistema de recompensas.

De uma forma geral, é necessário ter em conta que um sistema de recompensas visa essencialmente a motivação do colaborador: um colaborador motivado tende a produzir mais e melhor, apresentando maiores níveis de produtividade. Desta forma, a empresa, também determinada a manter o rendimento do colaborador, tende a premiar os comportamentos que se reflitam os valores que a empresa defende. Assim, e apesar este ponto não ter sido focado no decorrer deste trabalho, reconhece-se a importância da relação entre o sistema de recompensas e o sistema de avaliação de desempenho.

O tema relativo a sistemas de recompensas é abrangente em diversos sentidos. Para este trabalho tentou-se focar principalmente na atribuição de benefícios em género, muito embora se tenha tentado efetuar uma introdução a vários aspetos que o englobam, nomeadamente a evolução dos sistemas de recompensas, preferência de benefícios ou mesmo a satisfação dos colaboradores relativamente aos seus pacotes salariais.

O estudo efetuado, com vista a atestar o parecer relativamente a planos de benefícios flexíveis, nomeadamente do ponto de vista dos colaboradores, torna-se assim útil na medida em que as empresas deverão ter em conta que não trabalham unicamente com números. Todas as pessoas, como indivíduos que são, apresentam necessidades e desejos distintos, o

que por sua vez influencia a percepção que têm dos pacotes de benefícios que lhes são oferecidos.

A MSD Portugal trata-se de um exemplo simples e eficaz deste modelo de sistema de recompensas: a uniformização entre duas empresas resultou na implementação do Plano MSD Flex e, desta forma, todos os colaboradores passaram a poder usufruir dos mesmos benefícios, em partes iguais. Muito embora esta fusão possa transparecer que apenas trouxe vantagens aos colaboradores, como foi possível observar no estudo efetuado, nem todos consideram que se tratou de uma boa medida tomada por parte da empresa. Em boa verdade, de facto torna-se complicado manter todas as pessoas completamente satisfeitas. No entanto, e quando existem elementos que indicam claramente que consideram ter ficado a perder com esta medida, é necessário por parte da empresa validar se existem outras formas de poder reduzir esse descontentamento (uma vez mais, a nível de recompensas intrínsecas).

No geral, os planos de benefícios flexíveis podem ser vistos como justos para a maioria dos colaboradores. No entanto, para outros pode não ser assumido como equitativo, dado que, uma vez mais, nem todos os colaboradores têm as mesmas necessidades ou vivem as mesmas circunstâncias. Um colaborador que disponha de um agregado familiar mais maior e pretenda que o mesmo tenha direito ao seguro de saúde, fica com menos créditos disponíveis para aplicar noutros benefícios. Neste sentido, as opções deverão ser tomadas de acordo com a consciência de cada um.

Da mesma maneira, o mesmo pode não parecer equitativo tendo em conta o escalão hierárquico dos vários participantes da empresa. Isto é, um gestor de topo certamente não considerará justo que lhe sejam atribuídos os mesmos benefícios que um elemento júnior. Tomando o exemplo do Plano MSD Flex apresentado neste trabalho, os créditos disponíveis para alocação em benefícios são iguais para todos os participantes, seja qual for sua a posição na empresa.

Existem contudo outras opções que visam colmatar estas divergências, atribuindo, por exemplo, mais créditos ao gestor de topo para alocar a benefícios, ou atribuindo certos benefícios que ficarão disponíveis apenas a partir de certo nível hierárquico. Outras alternativas poderão igualmente passar pelo pagamento de prémios anuais, atribuídos a título de recompensas pelo desempenho. Na prática, o desenho de um plano de benefícios flexível poderá apresentar muitas divergências de empresa para empresa, mas deverá respeitar sempre o idealizado por cada uma delas.

De uma forma geral, a população inquirida mostrou-se satisfeita com o pacote oferecido, reconhecendo as vantagens que são atribuídas a um plano de benefícios flexíveis. Com efeito, as pessoas reconhecem que a atribuição dos benefícios é uma mais-valia na medida em que existe de facto poupança fiscal e que os benefícios conferem uma proteção familiar adicional. No entanto, e conforme foi possível validar, na prática os colaboradores contrariam-se ao selecionarem o benefício “subsídio de almoço/ meias-diárias”.

Relativamente à escolha de benefícios, comprova-se que são os seguros aqueles que são mais valorizados. No entanto, e apesar dos seguros poderem ser comprados diretamente no mercado, nem todas as pessoas consideram importante o suficiente para os adquirirem a título individual. Desta forma, e na impossibilidade de poderem receber os créditos diretamente em capital, os colaboradores optam por alocar os mesmos aos seguros.

Por sua vez, os gastos com educação tendem, de facto, a ser também bastante valorizados, uma vez que se encontram a diminuir o valor das despesas com as mensalidades de creches e escolas. No entanto, e conforme comprovado, os benefícios relacionados com esta componente são mais valorizados em faixas etárias mais baixas.

Da mesma maneira, comprova-se que é o o seguro de vida o benefício que ganha progressivamente valor à medida que se avança para escalões etários mais elevados. É de fácil entendimento que à medida que se envelhece as expectativas são que as condições de saúde já não sejam as melhores, pelo que os colaboradores aumentam a consciência da necessidade de proteger financeiramente o seu agregado familiar. Também os planos de pensões funcionam no sentido de, em caso de morte, os mesmos permitirem o reembolso para os respetivos beneficiários. Este benefício tem ainda a particularidade de após saída da empresa o colaborador possa usufruir da sua poupança, como complemento à sua reforma atribuída pela Segurança Social. Apesar de ser considerado igualmente um benefício que tende a ser mais valorizado à medida que o colaborador se aproxima da idade da reforma, infelizmente tal não foi possível de ser constatado neste trabalho.

Importa ainda mencionar que, apesar de a empresa poder atribuir um plano de benefícios flexíveis e dispor de uma série de benefícios, tal não significa que os mesmos sejam de facto valorizados ou considerados úteis pelos colaboradores. Aliás, a população da MSD mostrou que apesar de reconhecer que um plano de benefícios flexíveis permite terem maior noção dos valores que lhes são atribuídos, os mesmos não lhes conferem grande ajuda no que

respeita às suas despesas mensais. Também por este motivo se compreende por que razão os colaboradores preferem a atribuição de valores em capital, em detrimento dos benefícios.

Numa nota adicional, Bouça-Nova (2013:24) indica no seu trabalho que os planos de benefícios flexíveis «encontram-se ajustados ao ciclo de vida dos indivíduos». Esta premissa não parece no entanto estar de acordo com o conceito deste tipo de planos, uma vez que são os colaboradores quem seleciona os benefícios que pretendem, de acordo com as suas necessidades no momento. Esta ideia apenas se encontraria correta caso sejam apenas disponibilizados determinados benefícios mediante cada faixa etária, o que não parece, de todo, um sistema equitativo.

Neste trabalho também foi apurado que a atribuição de benefícios sociais permite à empresa o controlo de custos associados aos colaboradores. Tomando uma vez mais o exemplo do seguro de saúde, se a empresa oferecer cobertura para o colaborador e respetivo agregado familiar, mas se este já dispõe de um outro seguro, tende a não valorizar o que lhe é atribuído pela empresa. Assim, a empresa encontra-se a pagar por um serviço que não é utilizado.

Da mesma maneira, o facto de a empresa atribuir um valor fixo ao colaborador, limita os gastos que esta vai ter com o mesmo. Isto é, mesmo que o colaborador apresente a necessidade de gastos superiores a 2.400 € em benefícios, os mesmos já não serão comparticipados pela empresa.

Contudo, a possibilidade de permitir aos colaboradores optarem por benefícios que antes eram atribuídos a todos, sem exceção, pode por seu turno ditar um aumento de custos para empresa numa perspetiva de valores individuais. Isto é, muitas das vezes é permitido às empresas negociar condições mais atrativas com o prestador, comparativamente às condições que um colaborador a título individual poderia usufruir, devido ao elevado número de subscrições. Tomando por exemplo, e uma vez mais, os seguros, as empresas tendem a conseguir negociar coberturas superiores ou prémios inferiores, principalmente aquelas que têm um grande número de colaboradores.

As Seguradoras tendem a negociar com as empresas os respetivos custos de acordo com o número de colaboradores com acesso ao benefício: quanto maior o número de colaboradores com acesso ao benefício, menor o preço individual. Nesta vertente, é possível que, com a atribuição de um plano de benefícios flexíveis, as empresas possam perder comparativamente a um plano de benefícios estáticos, nomeadamente a nível dos valores de prémios com seguros.

Na prática, e a título de exemplo, se uma empresa oferece o seguro de saúde a todos os colaboradores e respetivos agregados, paga um determinado valor pelo prémio. A possibilidade de o colaborador não escolher esse benefício reduz o número de elementos cobertos. No exemplo da MSD e apesar de todos os colaboradores se encontrarem cobertos, nem todos associaram o respetivo agregado (apenas cerca de 50%). Desta forma, os valores individuais acordados com as Seguradoras tendem a ser superiores.

Uma das ideias iniciais promovidas por este trabalho e defendidas por diversos autores, é que o sistema de recompensas visa a atração e retenção de pessoal na empresa. Desta forma, também os planos de benefícios flexíveis visam esta premissa. De facto, e conforme indicado, a própria MSD promove o seu pacote de benefícios no seu *site*, com vista à atração de pessoal. No entanto, e conforme foi possível validar, para esta população a atribuição do mesmo não se mostrou ser um motivo suficiente para a candidatura à empresa. Por outro lado, e para a atual população da empresa, 30% indica que o Plano MSD Flex não apresenta qualquer impacto na decisão de permanecer na empresa. Desta forma, estas conceções demonstram encontrar-se desvalorizadas por parte dos colaboradores desta empresa.

Com efeito, aguarda-se que este trabalho contribua para o reconhecimento de que existe uma prática emergente no mercado relativamente aos sistemas de recompensas, e que esta visa sempre a promoção da qualidade de vida para um colaborador e respetivo agregado. Os planos de benefícios flexíveis vêm, neste seguimento, permitir ao colaborador encontrar um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional através da possibilidade de atribuir os benefícios que mais lhe convém de acordo com as necessidades e objetivos que apresenta no momento, promovendo de igual modo a ligação para com a sua empresa.

## Referências bibliográficas

### Monografia:

Angeloni, M.T. e Dazzi, M.C.S. in Vidigal da Silva, R. e Neves, A. Org. (2003). A Era do conhecimento. *In Gestão de empresas na Era do conhecimento* pp (45-49). Edições Sílabo: Lisboa.

Bilhim, J.A.F. (2007). Fidelização de recursos humanos. *In Gestão estratégica de recursos humanos* (pp. 303-305). 3ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J.A.F. (2007). Fidelização de recursos humanos. *In Gestão estratégica de recursos humanos* (pp. 317-318). 3ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Camara, P.B. (2000). As recompensas como sistema de gestão estratégica de recursos humanos. *In Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (pp. 36-51). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P.B. (2000). Estrutura dos sistemas de recompensas. *In Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (pp. 87-102). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P.B. (2000). As recompensas intrínsecas. *In Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (pp. 117-121). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P.B. (2000). As recompensas intrínsecas. *In Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (pp. 126-134). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P.B. (2000). As recompensas extrínsecas. *In Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (pp. 155-161). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carvalho Ferreira, J.M.; Neves, J. e Caetano, A. (2011). *A escola das relações humanas*. *In Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 33-37). Escolar editora: Lisboa.

Cervo, A.L. e Bervian, P.A. (1996). O método científico. *In Metodologia científica* (p. 26). 4ª ed. São Paulo: Makron Books.

Cervo, A.L. e Bervian, P.A. (1996). Técnicas especiais. *In Metodologia científica* (p. 138-139). 4ª ed. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1997). As organizações. *In Recursos humanos – Edição compacta* (pp. 26-29). 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (1997). As pessoas. *In Recursos humanos – Edição compacta* (pp. 82-84). 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (1997). Subsistema de manutenção de recursos humanos. *In Recursos humanos – Edição compacta* (pp. 383-385). 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Collins, J. (2002). Primeiro quem depois o quê. *Empresas feitas para vencer*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lakatos, E.M. e Marconi, M.A. (1991). Técnicas de pesquisa. *In Fundamentos de metodologia científica* (pp. 174-183 e pp. 201-202). 3ª ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Editora Atlas.

Silveira Barros, A.J. e Souza Leheld, N.A. (2000). A pesquisa científica: A coleta de dados. *In Fundamentos de metodologia científica* (pp. 95-96). 2ª ed. Ampliada. São Paulo: Makron Books.

Tanke, M. (2005). Introdução à administração de recursos humanos na atualidade. *In Administração de recursos humanos em hospitalidade*. (pp. 3-13). Thomson [Em linha]. [Consultado a 23/08/2015]. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=G9nRwWeEGfMC&printsec=frontcover&dq=tanke&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjwZWI2tfOAhUBvxOKHROrDsAO6AEIKDAA#v=onepage&q=tanke&f=false>.

### **Teses, dissertações e outras provas académicas:**

Bouça-Nova, C. (2013). Introdução. *In A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: Um estudo empírico em cooperativas agrícolas da região Norte de Portugal*. (pp. 12-13). Porto: Instituto Politécnico do Porto. Dissertação de Mestrado.

Bouça-Nova, C. (2013). Revisão da literatura. *In A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: Um estudo empírico em cooperativas agrícolas da região Norte de Portugal*. (pp. 14-30). Porto: Instituto Politécnico do Porto. Dissertação de Mestrado.

Carnaz, A. (2010). Introdução. In *As preferências dos indivíduos no que respeita a benefícios*. (pp. 1-5). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de Mestrado.

Carnaz, A. (2010). Fatores de preferência por benefícios nos trabalhadores. In *As preferências dos indivíduos no que respeita a benefícios*. (pp. 1-5). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de Mestrado.

Carnaz, A. (2010). Políticas remuneratórias e benefícios dentro da organização. In *As preferências dos indivíduos no que respeita a benefícios*. (pp. 1-5). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de Mestrado.

Carnaz, A. (2010). Os tipos de benefícios. In *As preferências dos indivíduos no que respeita a benefícios*. (pp. 1-5). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de Mestrado.

Hirsch, C. (2008). *Benefícios flexíveis: Um estudo de caso à luz da percepção do quadro funcional de uma empresa*. Santa Cruz do Sul-RS: Faculdade Dom Alberto. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração).

Rosa, A. (2013). Enquadramento teórico – Conceitos associados aos sistemas de recompensas. In *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. (pp. 12-18). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. Dissertação de Mestrado.

Rosa, A. (2013). Enquadramento teórico – Evolução do sistema de recompensas. In *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. (pp. 12-18). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. Dissertação de Mestrado.

Silva, M. (2008). Introdução. In *As práticas de recompensas: Consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de Mestrado.

Silva, M. (2008). A gestão do sistema de recompensas numa economia global baseada no conhecimento. In *As práticas de recompensas: Consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de Mestrado.

## Fontes Eletrónicas:

Diário de Notícias. Bolsa. *Fusão Merck e Schering faz nascer gigante em Portugal*. [Em linha]. [Consult. a 25/07/2016]. Disponível em: <http://www.dn.pt/bolsa/interior/fusao-merck-e-schering-faz-nascer-gigante-em-portugal-1416809.html>.

Economias. *Sobretaxa Extraordinária IRS*. [Em linha]. [Consult. a 22/09/2015]. Disponível em: <https://www.economias.pt/sobretaxa-extraordinaria-irs/>.

Economias. *Valor do subsídio de alimentação em 2016*. [Em linha]. [Consult. a 22/09/2015]. Disponível em: <https://www.economias.pt/valor-do-subsidio-de-alimentacao/>.

Expresso Emprego. Notícias. *Sem medo de competir*. [Em linha]. [Consult. a 25/07/2015]. Disponível em: <http://expressoemprego.pt/noticias/sem-medo-de-competir/1644>.

Great Place to Work Institute. *Best Workplaces Portugal: >250 colaboradores*. [Em linha]. [Consult. a 22/09/2015]. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.pt/great-places-to-work/great-places-to-work-portugal>.

POR DATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Portugal – Educação – Escolaridade da população. *Taxa de analfabetismo segundo os Censos: total e por sexo - Portugal*. [Em linha]. [Consultado a 24/07/2016]. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+analfabetismo+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-2517>.

POR DATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Portugal – Emprego e mercado de trabalho – População ativa. *População residente, segundo os Censos, com o ensino superior completo em % da população residente: total e por sexo – Portugal*. [Em linha]. [Consult. a 24/07/2016]. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++segundo+os+Censos++com+o+ensino+superior+completo+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+sexo-677>.

Probst, E.R. (2015). *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. [Em linha]. [Consult. a 17/01/2017]. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>.

Willis Towers Watson. Press. Estudo Global sobre Força de Trabalho 2014. *Motivar o compromisso dos empregados através de uma experiência positiva*. [Em linha].

[Consultado a 20/07/2016]. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/pt-PT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/the-2014-global-workforce-study>.

Willis Towers Watson. Press. *Estudo Global sobre Gestão de Talentos e Remunerações 2014 - Tirar o máximo partido do contrato de trabalho*. [Em linha].

[Consultado a 20/07/2016]. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/pt-PT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/2014-global-talent-management-and-rewards-study-making-the-most-of-employment-deal>.

### **Documentação legal da empresa:**

Merck, Sharp and Dohme. (2008). *Relatório de Contas 2008*. Lisboa.

Merck, Sharp and Dohme. (2009). *Relatório de Contas 2009*. Lisboa.

Merck, Sharp and Dohme. (2010). *Relatório de Contas 2010*. Lisboa.

Merck, Sharp and Dohme. (2011). *Relatório de Contas 2011*. Lisboa.

Merck, Sharp and Dohme. (2012). *Relatório de Contas 2012*. Lisboa.

Merck, Sharp and Dohme. (2013). *Relatório de Contas 2013*. Lisboa.

Merck, Sharp and Dohme. (2014). *Relatório de Contas 2014*. Lisboa.

Merck, Sharp and Dohme. (2015). *Relatório de Gestão 2014*. Lisboa.

## **APÊNDICE 1: Questionário aos colaboradores**

### **Plano de benefícios flexíveis - Perspetiva dos colaboradores da Merck, Sharp And Dohme**

Este questionário surge no âmbito da dissertação de Mestrado em Controlo e Gestão dos Negócios, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), cujo tema incide sobre planos de benefícios flexíveis.

O objetivo do mesmo é conhecer a opinião dos colaboradores acerca deste tipo de Sistema de Recompensas, nomeadamente aquele que lhe é atribuído enquanto ao serviço da Merck, Sharp and Dohme.

Este questionário servirá exclusivamente para o fim a que se propõe. As suas respostas são confidenciais e serão tratadas com o máximo sigilo. Solicita-se que responda de forma honesta, e de acordo com a situação que mais se adequa a si.

Desde já, muito obrigada pela sua participação!

#### **Dados sociodemográficos**

##### **Género**

- Feminino
- Masculino

##### **Faixa etária (idade a 01/05/2016)**

- Até 30 anos
- Entre 31 a 40 anos
- Entre 41 a 50 anos
- Entre 51 a 60 anos
- Mais que 60 anos

**Número de pessoas no seu agregado familiar**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>&gt;3</b>
Cônjuge/companheiro(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descendentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ascendentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Antiguidade na Empresa**

- Menos de 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 11 a 20 anos
- Entre 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

**Vínculo com a Empresa**

- Efetivo
- Contrato a termo

**Relativamente ao conceito de um Plano de benefícios flexíveis**

	<b>Discordo</b>	<b>Tendo a discordar</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Tendo a concordar</b>	<b>Concordo</b>	<b>Não aplicável</b>
<b>Q1.</b> Considero que um Plano de benefícios flexíveis permite que eu ajuste os benefícios de acordo com as minhas necessidades no momento						
<b>Q2.</b> Os benefícios permitem uma maior proteção familiar						
<b>Q3.</b> Considero que através da atribuição de valores a benefícios ao invés de liquidez resulta numa poupança de custos						
<b>Q4.</b> Reconheço que se trata de um Sistema de recompensas mais atrativo que um Plano de benefícios estáticos						
<b>Q5.</b> Os benefícios permitem uma maior qualidade de vida						

**Relativamente à alteração de um Plano de benefícios estáticos para um Plano de benefícios flexíveis**

	<b>Discordo</b>	<b>Tendo a discordar</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Tendo a concordar</b>	<b>Concordo</b>	<b>Não aplicável</b>
<b>Q6.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu que eu tivesse mais noção dos valores que a empresa gasta comigo						
<b>Q7.</b> Penso que foi uma boa aposta da empresa						
<b>Q8.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu um maior envolvimento com os objetivos da empresa						
<b>Q9.</b> Sinto que esta alteração me prejudicou/retirou benefícios						
<b>Q10.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu que eu tivesse mais noção dos benefícios que me são oferecidos						
<b>Q11.</b> Preferia voltar a ter um Plano de benefícios estáticos						
<b>Q12.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu ter acesso a benefícios que não dispunha antes						
<b>Q13.</b> A alteração para um Plano de benefícios flexíveis não me afetou, positiva ou negativamente						
<b>Q14.</b> A atribuição do Plano MSD Flex permitiu um maior envolvimento com os valores da empresa						
<b>Q15.</b> Não considero que o Plano de benefícios flexíveis tenha acrescentado qualquer vantagem relativamente ao que me era oferecido antes						
<b>Q16.</b> Estou satisfeito(a) com a alteração para um Plano de benefícios flexíveis						

## Relativamente à entrada na empresa

	Discordo	Tendo a discordar	Nem concordo nem discordo	Tendo a concordar	Concordo	Não aplicável
<b>Q17.</b> A atribuição de um Plano de benefícios flexíveis contribuiu para a minha candidatura à empresa						
<b>Q18.</b> A atribuição de um Plano de benefícios flexíveis contribuiu para a minha decisão em entrar na empresa						
<b>Q19.</b> Foi claramente indicado os benefícios contemplados no Plano antes de assinar contrato						

## Benefícios preferidos

Por favor indique os benefício que considera serem importantes que façam parte de um pacote de benefícios. As opções indicadas não terão que se tratar necessariamente daquelas que escolheu ou que apenas se encontram disponíveis no Plano MSD Flex.

Os benefícios abaixo indicados tratam-se de alguns exemplos de benefícios que se encontram disponíveis no mercado Português. De 1 a 5, indique a importância que atribui aos mesmos, sendo 1 pouca importância e 5 muita importância).

	1	2	3	4	5
Seguro de Saúde para o próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Saúde para cônjuge/companheiro(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Saúde para descendentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Saúde para ascendentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Vida para o próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Vida para o agregado familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Acidentes Pessoais para o próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Acidentes pessoais para o agregado familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro complementar de Baixas por Doença para o próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tickets/Vales de Educação para o próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tickets/Vales de Educação para descendentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tickets/Vales de Apoio Social (Lares, Farmácias...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donativos de Cariz Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passes Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Check-Ups e exames de prevenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planos de Pensões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Relativamente ao atual Plano de benefícios flexíveis oferecido pela Merck, Sharp and Dohme**

	Discordo	Tendo a discordar	Nem concordo nem discordo	Tendo a concordar	Concordo	Não aplicável
<b>Q20.</b> O Plano MSD Flex é parte importante do meu pacote salarial						
<b>Q21.</b> Considero que a atribuição do Plano MSD Flex é um complemento ideal do meu pacote salarial						
<b>Q22.</b> O Plano MSD Flex permite que eu ajuste os benefícios de acordo com as minhas atuais necessidades						
<b>Q23.</b> Considero que o Plano MSD Flex permite a obtenção de benefícios sociais que não obteria de outra forma						
<b>Q24.</b> Considero que o Plano MSD Flex deveria abranger mais benefícios						
<b>Q25.</b> Considero que o Plano MSD Flex não me auxilia muito nas minhas despesas mensais						
<b>Q26.</b> Considero que os créditos atribuídos pelo Plano MSD Flex são suficientes para os benefícios que pretendo						
<b>Q27.</b> Considero que o Plano MSD Flex permite-me a poupança de gastos a nível fiscal						

<b>Q28.</b> Preferia receber o valor em liquidez ao invés de benefícios						
<b>Q29.</b> Preferia receber parte do valor em liquidez e outra em benefícios						
<b>Q30.</b> Considero que os créditos atribuídos pelo Plano MSD Flex são justos e estão de acordo com a minha atual função na empresa						
<b>Q31.</b> Considero que a atribuição do Plano MSD Flex é justa e equitativa relativamente aos meus colegas						
<b>Q32.</b> O Plano MSD Flex que me é oferecido contribui para a minha permanência na empresa						

## APÊNDICE 2: Tabelas complementares

### 1. Colaboradores do Plano MSD Flex a 01/05/2016 (295 colaboradores)

Idade do colaborador	Feminino			Masculino		
	Efetivo	Expatriado	Prazo	Efetivo	Expatriado	Prazo
Até 30 anos	1,69%	0,00%	7,12%	0,68%	0,00%	2,71%
Entre 31 e 40	16,27%	0,00%	1,69%	14,58%	0,00%	0,34%
Entre 41 e 50	23,05%	0,34%	0,00%	19,66%	0,34%	1,02%
Entre 51 e 60	3,73%	0,00%	0,00%	6,10%	0,00%	0,00%
Superior a 60 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,34%	0,34%
<b>TOTAL</b>	<b>44,75%</b>	<b>0,34%</b>	<b>8,81%</b>	<b>41,02%</b>	<b>0,68%</b>	<b>4,41%</b>
Média / Mediana de Idade	39,60 41			43,13 44		
Média / Mediana de Idade	41,23 42					

## 2. Respostas ao questionário

	Discordo (em %)	Tendo a discordar (em %)	Nem concordo nem discordo (em %)	Tendo a concordar (em %)	Concordo (em %)	Não aplicável	Total colaboradores
Q1	1,43%	1,43%	10,00%	44,29%	42,86%	0	70
Q2	1,43%	4,29%	12,86%	42,86%	38,57%	0	70
Q3	2,86%	4,29%	18,57%	51,43%	22,86%	0	70
Q4	2,86%	0,00%	14,29%	38,57%	44,29%	0	70
Q5	4,29%	2,86%	14,29%	45,71%	32,86%	0	70
Q6	3,39%	1,69%	6,78%	27,12%	61,02%	9	61
Q7	1,69%	1,69%	3,39%	10,17%	83,05%	9	61
Q8	5,08%	8,47%	22,03%	22,03%	42,37%	9	61
Q9	49,15%	22,03%	16,95%	8,47%	3,39%	9	61
Q10	5,08%	5,08%	5,08%	13,56%	71,19%	9	61
Q11	54,24%	27,12%	13,56%	1,69%	3,39%	9	61
Q12	10,17%	5,08%	16,95%	15,25%	52,54%	9	61
Q13	30,51%	33,90%	22,03%	3,39%	10,17%	9	61
Q14	8,47%	3,39%	22,03%	25,42%	40,68%	9	61
Q15	50,85%	23,73%	10,17%	8,47%	6,78%	9	61
Q16	1,69%	3,39%	11,86%	18,64%	64,41%	9	61
Q17	66,67%	0,00%	16,67%	16,67%	0,00%	54	16
Q18	50,00%	0,00%	33,33%	0,00%	16,67%	54	16
Q19	16,67%	0,00%	16,67%	0,00%	66,67%	54	16
Q20	1,54%	3,08%	12,31%	32,31%	50,77%	0	70
Q21	3,08%	1,54%	10,77%	55,38%	29,23%	0	70
Q22	3,08%	7,69%	4,62%	46,15%	38,46%	0	70
Q23	1,54%	9,23%	23,08%	44,62%	21,54%	0	70
Q24	7,69%	9,23%	24,62%	30,77%	27,69%	0	70
Q25	36,92%	26,15%	20,00%	7,69%	9,23%	0	70
Q26	7,69%	13,85%	23,08%	44,62%	10,77%	0	70
Q27	3,08%	4,62%	32,31%	38,46%	21,54%	0	70
Q28	32,31%	27,69%	15,38%	9,23%	15,38%	0	70
Q29	26,15%	20,00%	20,00%	24,62%	9,23%	0	70
Q30	3,08%	10,77%	23,08%	33,85%	29,23%	0	70
Q31	3,08%	4,62%	15,38%	16,92%	60,00%	0	70
Q32	18,46%	13,85%	29,23%	26,15%	12,31%	0	70

### 3. Preferência nos benefícios (questionário)

	>30	31-40	41-50	51-60	Feminino	Masculino
Seguro de Saúde para o próprio	28	121	160	18	182	145
Seguro de Saúde para cônjuge/companheiro(a)	24	99	131	13	136	131
Seguro de Saúde para descendentes	27	117	153	19	172	144
Seguro de Saúde para ascendentes	21	77	93	13	111	93
Seguro de Vida para o próprio	25	109	159	19	170	142
Seguro de Vida para o agregado familiar	24	84	124	17	138	111
Seguro de Acidentes Pessoais para o próprio	26	101	141	19	152	135
Seguro de Acidentes pessoais para o agregado familiar	23	83	111	17	125	109
Seguro complementar de Baixas por Doença para o próprio	22	95	131	16	137	127
Tickets/Vales de Educação para o próprio	24	82	92	12	118	92
Tickets/vales de Educação para descendentes	26	99	105	12	138	104
Tickets/Vales de Apoio Social (Lares, Farmácias...)	21	76	96	10	112	91
Viatura	28	118	157	19	168	154
Donativos de Cariz Social	22	81	98	13	120	94
Passes Sociais	18	57	84	8	92	75
Check-Ups e exames de prevenção	24	76	124	14	126	112
Planos de Pensões	26	117	160	18	174	147

#### 4. Simulações de vencimento

##### a. Tabela I

	Colaborador C Não casado, 1 dependente			
	Dados	Valores	Dados	Valores
Salário Base mensal	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Subs. Refeição	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
Valor atribuído em Capital	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
Valor atribuído em benefícios	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
Segurança Social (TSU)	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
IRS (Mês)	13,50%	138,47 €	14,00%	171,60 €
IRS Sobretaxa	1,00%	2,44 €	1,00%	3,89 €
<b>Total tributação</b>		<b>253,74 €</b>		<b>310,32 €</b>
<b>Total a receber</b>		<b>1.122,26 €</b>		<b>1.065,68 €</b>
A receber em cartão refeição		176,00 €		176,00 €
A receber em benefícios		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>946,26 €</b>		<b>889,68 €</b>

	Colaborador D Não casado, 2 dependentes			
	Dados	Valores	Dados	Valores
Salário Base mensal	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Subs. Refeição	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
Valor atribuído em Capital	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
Valor atribuído em benefícios	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
Segurança Social (TSU)	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
IRS (Mês)	9,90%	101,55 €	11,40%	139,73 €
IRS Sobretaxa	1,00%	2,81 €	1,00%	4,21 €
<b>Total tributação</b>		<b>217,19 €</b>		<b>278,77 €</b>
<b>Total a receber</b>		<b>1.158,81 €</b>		<b>1.097,23 €</b>
A receber em cartão refeição		176,00 €		176,00 €
A receber em benefícios		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>982,81 €</b>		<b>921,23 €</b>

**b. Tabela II**

	<b>Colaborador E</b>			
	<b>Casado, 1 titular</b>			
	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>
<b>Salário Base mensal</b>	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>Subs. Refeição</b>	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
<b>Valor atribuído em Capital</b>	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>Valor atribuído em benefícios</b>	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
<b>Segurança Social (TSU)</b>	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
<b>IRS (Mês)</b>	9,00%	92,32 €	11,50%	140,96 €
<b>IRS Sobretaxa</b>	1,00%	2,91 €	1,00%	4,20 €
<b>Total tributação</b>		208,06 €		279,99 €
<b>Total a receber</b>		<b>1.167,94 €</b>		<b>1.096,01 €</b>
<b>A receber em cartão refeição</b>		176,00 €		176,00 €
<b>A receber em benefícios</b>		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>991,94 €</b>		<b>920,01 €</b>

	<b>Colaborador F</b>			
	<b>Casado, 1 titular, 1 dependente</b>			
	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>
<b>Salário Base mensal</b>	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>Subs. Refeição</b>	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
<b>Valor atribuído em Capital</b>	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>Valor atribuído em benefícios</b>	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
<b>Segurança Social (TSU)</b>	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
<b>IRS (Mês)</b>	6,10%	62,57 €	9,60%	117,67 €
<b>IRS Sobretaxa</b>	1,00%	3,20 €	1,00%	4,43 €
<b>Total tributação</b>		178,60 €		256,93 €
<b>Total a receber</b>		<b>1.197,40 €</b>		<b>1.119,07 €</b>
<b>A receber em cartão refeição</b>		176,00 €		176,00 €
<b>A receber em benefícios</b>		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>1.021,40 €</b>		<b>943,07 €</b>

	<b>Colaborador G</b>			
	<b>Casado, 1 titular, 2 dependentes</b>			
	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>
<b>Salário Base mensal</b>	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>Subs. Refeição</b>	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
<b>Valor atribuído em Capital</b>	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>Valor atribuído em benefícios</b>	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
<b>Segurança Social (TSU)</b>	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
<b>IRS (Mês)</b>	4,20%	43,08 €	7,70%	94,38 €
<b>IRS Sobretaxa</b>	1,00%	3,40 €	1,00%	4,67 €
<b>Total tributação</b>		159,31 €		233,88 €
<b>Total a receber</b>		<b>1.216,69 €</b>		<b>1.142,12 €</b>
<b>A receber em cartão refeição</b>		176,00 €		176,00 €
<b>A receber em benefícios</b>		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>1.040,69 €</b>		<b>966,12 €</b>

**c. Tabela III**

	<b>Colaborador H</b>			
	<b>Casado, 2 titulares</b>			
	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>
<b>Salário Base mensal</b>	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>Subs. Refeição</b>	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
<b>Valor atribuído em Capital</b>	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>Valor atribuído em benefícios</b>	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
<b>Segurança Social (TSU)</b>	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
<b>IRS (Mês)</b>	13,50%	138,47 €	16,50%	202,25 €
<b>IRS Sobretaxa</b>	1,00%	2,44 €	1,00%	3,59 €
<b>Total tributação</b>		253,74 €		340,67 €
<b>Total a receber</b>		<b>1.122,26 €</b>		<b>1.035,33 €</b>
<b>A receber em cartão refeição</b>		176,00 €		176,00 €
<b>A receber em benefícios</b>		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>946,26 €</b>		<b>859,33 €</b>

	<b>Colaborador I</b>			
	<b>Casado, 2 titulares, 1 dependente</b>			
	Dados	Valores	Dados	Valores
Salário Base mensal	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Subs. Refeição	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
Valor atribuído em Capital	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
Valor atribuído em benefícios	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributary</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
Segurança Social (TSU)	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
IRS (Mês)	10,60%	108,73 €	15,70%	192,44 €
IRS Sobretaxa	1,00%	2,74 €	1,00%	3,68 €
<b>Total tributação</b>		<b>224,30 €</b>		<b>330,95 €</b>
<b>Total a receber</b>		<b>1.151,70 €</b>		<b>1.045,05 €</b>
A receber em cartão refeição		176,00 €		176,00 €
A receber em benefícios		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>975,70 €</b>		<b>869,05 €</b>

	<b>Colaborador J</b>			
	<b>Casado, 2 titulares, 2 dependentes</b>			
	Dados	Valores	Dados	Valores
Salário Base mensal	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Subs. Refeição	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
Valor atribuído em Capital	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
Valor atribuído em benefícios	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
Segurança Social (TSU)	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
IRS (Mês)	9,70%	99,50 €	13,80%	169,15 €
IRS Sobretaxa	1,00%	2,83 €	1,00%	3,92 €
<b>Total tributação</b>		<b>215,16 €</b>		<b>307,90 €</b>
<b>Total a receber</b>		<b>1.160,84 €</b>		<b>1.068,10 €</b>
A receber em cartão refeição		176,00 €		176,00 €
A receber em benefícios		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>984,84 €</b>		<b>892,10 €</b>

<b>Colaborador K</b>				
<b>Casado, 2 titulares, 3 dependentes</b>				
	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>	<b>Dados</b>	<b>Valores</b>
<b>Salário Base mensal</b>	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>Subs. Refeição</b>	176,00 €	25,74 €	176,00 €	25,74 €
<b>Valor atribuído em Capital</b>	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>Valor atribuído em benefícios</b>	200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total a tributar</b>		<b>1.025,74 €</b>		<b>1.225,74 €</b>
<b>Segurança Social (TSU)</b>	11,00%	112,83 €	11,00%	134,83 €
<b>IRS (Mês)</b>	6,80%	69,75 €	11,80%	144,64 €
<b>IRS Sobretaxa</b>	1,00%	3,13 €	1,00%	4,16 €
<b>Total tributação</b>		185,71 €		283,63 €
<b>Total a receber</b>		<b>1.190,29 €</b>		<b>1.092,37 €</b>
<b>A receber em cartão refeição</b>		176,00 €		176,00 €
<b>A receber em benefícios</b>		0,00 €		0,00 €
<b>Total a receber em capital</b>		<b>1.014,29 €</b>		<b>916,37 €</b>

## **Anexo 1: Legislação aplicável**

## **Lei 110/2009**

**De 16 de setembro**

### **Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social**

#### **Artigo 46.º**

##### **Delimitação da base de incidência contributiva**

1 - Para efeitos de delimitação da base de incidência contributiva consideram-se remunerações as prestações pecuniárias ou em espécie que nos termos do contrato de trabalho, das normas que o regem ou dos usos são devidas pelas entidades empregadoras aos trabalhadores como contrapartida do seu trabalho.

[...]

#### **Artigo 48.º**

##### **Valores excluídos da base de incidência**

Não integram a base de incidência contributiva, designadamente:

[...]

as importâncias atribuídas a título de complemento de prestações do regime geral de segurança social;

os subsídios concedidos a trabalhadores para compensação de encargos familiares, nomeadamente os relativos à frequência de creches, jardins de infância, estabelecimentos de educação, lares de idosos e outros serviços ou estabelecimentos de apoio social;

os subsídios eventuais destinados ao pagamento de despesas com assistência médica e medicamentosa do trabalhador e seus familiares;

[...]

#### **Artigo 53.º**

##### **Valor da taxa contributiva global**

A taxa contributiva global do regime geral correspondente ao elenco das eventualidades protegidas é de 34,75%, cabendo 23,75% à entidade empregadora e 11% ao trabalhador, sem prejuízo do disposto no artigo seguinte.

## **Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC)**

### **Artigo 23.º(\*)**

#### **Gastos e perdas**

1 - Para a determinação do lucro tributável, são dedutíveis todos os gastos e perdas incorridos ou suportados pelo sujeito passivo para obter ou garantir os rendimentos sujeitos a IRC.

2 - Consideram-se abrangidos pelo número anterior, nomeadamente, os seguintes gastos e perdas:

a) Os relativos à produção ou aquisição de quaisquer bens ou serviços, tais como matérias utilizadas, mão-de-obra, energia e outros gastos gerais de produção, conservação e reparação;

[...]

d) De natureza administrativa, tais como remunerações, incluindo as atribuídas a título de participação nos lucros, ajudas de custo, material de consumo corrente, transportes e comunicações, rendas, contencioso, seguros, incluindo os de vida, doença ou saúde, e operações do ramo 'Vida', contribuições para fundos de poupança-reforma, contribuições para fundos de pensões e para quaisquer regimes complementares da segurança social, bem como gastos com benefícios de cessação de emprego e outros benefícios pós-emprego ou a longo prazo dos empregados;

[...]

### **Artigo 43.º**

#### **Realizações de utilidade social**

1 — São também dedutíveis os gastos do período de tributação, incluindo depreciações ou amortizações e rendas de imóveis, relativos à manutenção facultativa de creches, lactários, jardins-de-infância, cantinas, bibliotecas e escolas, bem como outras realizações de utilidade social como tal reconhecidas pela Direcção-Geral dos Impostos, feitas em benefício do pessoal ou dos reformados da empresa e respectivos familiares, desde que tenham carácter geral e não revistam a natureza de rendimentos do trabalho dependente ou, revestindo-o, sejam de difícil ou complexa individualização relativamente a cada um dos beneficiários.

2(\*)- São igualmente considerados gastos do período de tributação, até ao limite de 15 % das despesas com o pessoal contabilizadas a título de remunerações, ordenados ou salários respeitantes ao período de tributação, os suportados com:

a\*) Contratos de seguros de acidentes pessoais, bem como com contratos de seguros de vida, de doença ou saúde, contribuições para fundos de pensões e equiparáveis ou para quaisquer regimes complementares de segurança social, que garantam, exclusivamente, o benefício de reforma, pré-reforma, complemento de reforma, benefícios de saúde pós-emprego, invalidez ou sobrevivência a favor dos trabalhadores da empresa;

b\*) Contratos de seguros de doença ou saúde em benefício dos trabalhadores, reformados ou respetivos familiares.

3 — O limite estabelecido no número anterior é elevado para 25%, se os trabalhadores não tiverem direito a pensões da segurança social.

4(\*) - Aplica-se o disposto nos n.os 2 e 3 desde que se verifiquem, cumulativamente, as seguintes condições, à exceção das alíneas d) e e), quando se trate de seguros de doença ou saúde, de acidentes pessoais ou de seguros de vida que garantam exclusivamente os riscos de morte ou invalidez:

a) Os benefícios devem ser estabelecidos para a generalidade dos trabalhadores permanentes da empresa ou no âmbito de instrumento de regulamentação colectiva de trabalho para as classes profissionais onde os trabalhadores se inserem;

b) Os benefícios devem ser estabelecidos segundo um critério objectivo e idêntico para todos os trabalhadores ainda que não pertencentes à mesma classe profissional, salvo em cumprimento de instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho;

[...]

9 — Os gastos referidos no n.º 1, quando respeitem a creches, lactários e jardins-de-infância em benefício do pessoal da empresa, seus familiares ou outros, são considerados, para efeitos da determinação do lucro tributável, em valor correspondente a 140%.

[...]

15 — Consideram-se incluídos no n.º 1 os gastos suportados com a aquisição de passes sociais em benefício do pessoal do sujeito passivo, verificados os requisitos aí exigidos.

## **Alteração ao Decreto-Lei 26/99**

**De 28 de janeiro**

### **Artigo 1.º**

#### **Objeto**

1 O presente diploma estabelece as condições de emissão e atribuição com caráter geral de vales denominados ‘vales sociais’, os quais se agrupam em duas categorias:

- a) ‘Vales infância’, destinados ao pagamento de creches, jardins-de-infância e lactários;
- b) ‘Vales educação’, destinados ao pagamento de escolas, estabelecimentos de ensino e outros serviços de educação, bem como despesas de manuais e livros escolares.

2 – os vales sociais têm por finalidade potenciar, através da constituição de fundos, o apoio das entidades empregadoras aos seus trabalhadores que tenham a cargo filhos ou equiparados nas seguintes idades:

- a) Com idade inferior a sete anos – vales infância
- b) Com idade compreendida entre os sete e os 25 anos – vales educação

[...]

### **Artigo 10.º**

#### **Regime fiscal**

1 – Os encargos previstos no artigo 2.º suportados pelas entidades empregadoras são considerados custos ou perdas de exercício nos termos do n.º 9 do artigo 43.º do Código do Imposto sobre o rendimento das Pessoas Coletivas.

[...]

## **Código do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF)**

### **Artigo 18.º**

#### **Contribuições das entidades patronais para regimes de segurança social**

1 - São isentos de IRS, no ano em que as correspondentes importâncias são despendidas, os rendimentos a que se refere a subalínea i) do n.º 3) da alínea b) do n.º 3 do artigo 2.º do Código do IRS, quando respeitem a contratos que garantam exclusivamente o benefício de reforma, complemento de reforma, invalidez ou sobrevivência, desde que sejam observadas, cumulativamente, as condições previstas nas alíneas a), b), d), e) e f) do n.º 4 do artigo 43.º do Código do IRC, na parte em que não excedam os limites previstos nos n.os 2 e 3 do mesmo artigo, e sem prejuízo do disposto nos seus n.os 5 e 6. (Redação da Lei n.º 82-E/2014, de 31 de dezembro)

2 - A inobservância de qualquer das condições previstas no número anterior determina:

a) Para o trabalhador ou trabalhadores beneficiados pelo incumprimento, a perda da isenção e o englobamento como rendimento da categoria A de IRS, no ano em que ocorrer o facto extintivo, da totalidade das importâncias que beneficiaram da isenção, acrescidas de 10 %, por cada ano ou fracção, decorrido desde a data em que as respectivas contribuições tiverem sido efectuadas;

b) Para a empresa, a tributação autónoma, à taxa de 40 %, no exercício do incumprimento das contribuições que nesse exercício, bem como nos dois exercícios anteriores, beneficiaram do regime de isenção previsto no n.º 1.

# **Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS)**

## **Artigo 2.º**

### **Rendimentos da categoria A**

1 - Consideram-se rendimentos do trabalho dependente todas as remunerações pagas ou postas à disposição do seu titular provenientes de:

- a) Trabalho por conta de outrem prestado ao abrigo de contrato individual de trabalho ou de outro a ele legalmente equiparado;
- b) Trabalho prestado ao abrigo de contrato de aquisição de serviços ou outro de idêntica natureza, sob a autoridade e a direção da pessoa ou entidade que ocupa a posição de sujeito ativo na relação jurídica dele resultante;

[...]

2 - As remunerações referidas no número anterior compreendem, designadamente, ordenados, salários, vencimentos, gratificações, percentagens, comissões, participações, subsídios ou prémios, senhas de presença, emolumentos, participações em multas e outras remunerações acessórias, ainda que periódicas, fixas ou variáveis, de natureza contratual ou não.

3 - Consideram-se ainda rendimentos do trabalho dependente:

[...]

b) As remunerações acessórias, nelas se compreendendo todos os direitos, benefícios ou regalias não incluídos na remuneração principal que sejam auferidos devido à prestação de trabalho ou em conexão com esta e constituam para o respetivo beneficiário uma vantagem económica, designadamente:

- 1) Os abonos de família e respetivas prestações complementares, exceto na parte em que não excedam os limites legais estabelecidos;
- 2) O subsídio de refeição na parte em que exceder o limite legal estabelecido ou em que o exceda em 60 % sempre que o respetivo subsídio seja atribuído através de vales de refeição;
- 3) As importâncias despendidas, obrigatória ou facultativamente, pela entidade patronal:
  - i) Com seguros e operações do ramo «Vida», contribuições para fundos de pensões, fundos de poupança-reforma ou quaisquer regimes complementares de segurança social, desde que constituam direitos adquiridos e individualizados dos respetivos beneficiários;

ii) Para os fins previstos na subalínea anterior e que, não constituindo direitos adquiridos e individualizados dos respetivos beneficiários, sejam por estes objeto de resgate, adiantamento, remição ou qualquer outra forma de antecipação da correspondente disponibilidade;

[...]

## **Artigo 2.º - A**

### **Delimitação negativa dos rendimentos da categoria A**

1 – Não se consideram rendimentos do trabalho dependente:

a) As prestações efetuadas pelas entidades patronais para regimes obrigatórios de segurança social, ainda que de natureza privada, que visem assegurar exclusivamente benefícios em caso de reforma, invalidez ou sobrevivência;

b) Os benefícios imputáveis à utilização e fruição de realizações de utilidade social e de lazer mantidas pela entidade patronal, desde que observados os critérios estabelecidos no artigo 43.º do Código do IRC, e os benefícios previstos no Decreto-Lei n.º 26/99, de 28 de janeiro, exceto na parte em que o respetivo montante exceda (euro) 1 100 por dependente nos casos dos «vales educação» previstos na alínea b) do n.º 1 do artigo 1.º do referido decreto-lei;

c) As prestações relacionadas exclusivamente com ações de formação profissional dos trabalhadores, quer estas sejam ministradas pela entidade patronal, quer por organismos de direito público ou entidade reconhecida como tendo competência nos domínios da formação e reabilitação profissionais pelos ministérios competentes;

d) As importâncias suportadas pelas entidades patronais com a aquisição de passes sociais a favor dos seus trabalhadores, desde que a atribuição dos mesmos tenha carácter geral;

e) As importâncias suportadas pelas entidades patronais com seguros de saúde ou doença em benefício dos seus trabalhadores ou respetivos familiares desde que a atribuição dos mesmos tenha carácter geral;

[...]

**Anexo 2: Tabelas de retenção na fonte para o Continente 2016**

**Tabela I – Trabalho dependente, não casado**

Remuneração Mensal Euros		Número de dependentes					
		0	1	2	3	4	5
Até	610.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	618.00	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	640.00	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	678.00	6.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	730.00	7.5%	2.9%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	805.00	8.5%	4.9%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	912.00	11.0%	7.4%	3.8%	0.2%	0.0%	0.0%
Até	993.00	12.5%	8.9%	6.3%	1.7%	0.0%	0.0%
Até	1,053.00	13.5%	9.9%	7.3%	3.7%	0.1%	0.0%
Até	1,130.00	14.5%	11.9%	9.3%	5.7%	3.1%	0.5%
Até	1,211.00	15.5%	13.0%	10.3%	6.7%	4.1%	1.5%
Até	1,307.00	16.5%	14.0%	11.4%	7.7%	5.1%	2.5%
Até	1,408.00	17.5%	15.0%	12.4%	8.8%	7.1%	4.5%
Até	1,545.00	18.5%	16.0%	13.4%	10.8%	8.2%	5.5%
Até	1,691.00	20.0%	17.5%	15.9%	12.3%	9.7%	7.1%
Até	1,849.00	21.5%	19.6%	18.6%	15.6%	13.6%	12.6%
Até	1,955.00	22.5%	20.8%	19.6%	16.6%	15.6%	13.6%
Até	2,066.00	23.5%	21.8%	20.8%	17.6%	16.6%	14.6%
Até	2,193.00	24.5%	22.8%	21.8%	18.8%	17.6%	15.6%
Até	2,340.00	25.5%	23.8%	22.8%	19.8%	18.8%	16.6%
Até	2,507.00	26.5%	25.8%	23.8%	21.8%	19.8%	18.8%
Até	2,736.00	27.5%	26.8%	24.8%	22.8%	20.8%	19.8%
Até	3,069.00	28.5%	27.8%	25.8%	23.8%	21.8%	20.8%
Até	3,495.00	29.5%	29.2%	27.6%	26.0%	25.4%	23.8%
Até	4,072.00	30.7%	30.5%	28.6%	27.0%	26.4%	25.8%
Até	4,599.00	32.5%	32.0%	30.4%	28.5%	27.9%	27.3%
Até	5,137.00	33.5%	33.0%	32.4%	29.8%	28.9%	28.3%
Até	5,815.00	34.5%	34.0%	33.4%	30.8%	30.2%	29.3%
Até	6,653.00	36.5%	36.1%	35.3%	33.4%	33.0%	32.6%
Até	7,852.00	37.5%	37.1%	36.7%	35.4%	34.0%	33.6%
Até	9,455.00	39.5%	39.1%	38.7%	37.4%	37.0%	35.6%
Até	11,159.00	40.5%	40.1%	39.7%	38.8%	38.0%	36.6%
Até	18,648.00	41.5%	41.1%	40.7%	39.8%	39.4%	37.6%
Até	20,000.00	42.5%	42.1%	41.7%	40.8%	40.4%	38.6%
Até	22,500.00	43.3%	43.1%	42.7%	41.8%	41.4%	39.8%
Até	25,000.00	44.3%	44.1%	43.7%	42.8%	42.4%	41.0%
Superior a	25,000.00	45.3%	45.1%	44.7%	43.8%	43.4%	42.0%

**Tabela II – Trabalho dependente, casado, único titular**

Remuneração Mensal Euros		Número de dependentes					
		0	1	2	3	4	5 ou mais
Até	636.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	678.00	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	699.00	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	745.00	3.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	785.00	5.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	826.00	6.0%	2.1%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	876.00	7.0%	4.1%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	963.00	8.0%	5.1%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	1,068.00	9.0%	6.1%	4.2%	1.3%	0.0%	0.0%
Até	1,211.00	10.0%	7.5%	5.2%	2.3%	0.4%	0.0%
Até	1,388.00	11.5%	9.6%	7.7%	4.8%	2.9%	2.0%
Até	1,611.00	12.5%	10.7%	8.7%	6.8%	4.9%	3.0%
Até	1,713.00	14.0%	12.2%	11.3%	8.3%	6.4%	5.5%
Até	1,828.00	15.0%	13.3%	12.5%	9.7%	7.8%	7.0%
Até	1,976.00	16.0%	14.3%	13.5%	10.7%	9.9%	8.0%
Até	2,133.00	17.0%	15.3%	14.5%	11.7%	10.9%	9.1%
Até	2,320.00	18.0%	17.3%	15.5%	12.7%	11.9%	10.1%
Até	2,538.00	19.0%	18.3%	16.5%	14.7%	12.9%	12.1%
Até	2,902.00	20.0%	19.3%	17.5%	15.7%	13.9%	13.1%
Até	3,318.00	22.0%	21.9%	20.3%	18.9%	17.5%	17.1%
Até	3,571.00	23.0%	22.9%	21.5%	19.9%	19.5%	18.1%
Até	3,839.00	24.0%	23.9%	22.5%	21.1%	20.5%	19.1%
Até	4,164.00	25.0%	24.9%	23.5%	22.1%	21.7%	21.1%
Até	4,554.00	26.5%	25.9%	24.5%	23.1%	22.7%	22.3%
Até	5,020.00	27.5%	26.9%	26.5%	24.1%	23.7%	23.3%
Até	5,592.00	28.5%	27.9%	27.5%	25.1%	24.7%	24.3%
Até	6,311.00	29.5%	28.9%	28.5%	26.1%	25.7%	25.3%
Até	7,243.00	30.5%	30.4%	29.9%	27.7%	27.5%	27.3%
Até	8,348.00	31.5%	31.4%	31.2%	29.7%	28.5%	28.3%
Até	9,234.00	33.0%	32.9%	32.7%	31.5%	30.0%	29.8%
Até	10,333.00	34.0%	33.9%	33.7%	32.5%	32.3%	30.8%
Até	13,860.00	35.3%	35.3%	34.7%	33.5%	33.3%	32.1%
Até	19,898.00	37.3%	37.3%	37.1%	36.0%	35.8%	34.6%
Até	22,500.00	38.3%	38.3%	38.1%	37.4%	36.8%	35.6%
Até	25,000.00	39.3%	39.3%	39.1%	38.4%	38.2%	36.6%
Até	28,000.00	40.3%	40.3%	40.1%	39.4%	39.2%	38.0%
Superior a	28,000.00	41.3%	41.3%	41.1%	40.4%	40.2%	39.0%

**Tabela III – Trabalho dependente, casado, dois titulares**

Remuneração Mensal Euros		Número de dependentes					
		0	1	2	3	4	5 ou mais
Até	610.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	618.00	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	640.00	5.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	678.00	6.0%	3.1%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Até	730.00	7.5%	4.6%	2.7%	0.8%	0.0%	0.0%
Até	805.00	8.5%	5.6%	3.7%	2.8%	0.9%	0.0%
Até	912.00	11.0%	8.1%	7.2%	4.3%	3.4%	1.5%
Até	993.00	12.5%	9.6%	8.7%	5.8%	4.9%	3.5%
Até	1,053.00	13.5%	10.6%	9.7%	6.8%	5.4%	4.5%
Até	1,130.00	14.5%	12.6%	11.7%	8.8%	7.9%	6.0%
Até	1,211.00	15.5%	13.7%	12.7%	9.8%	8.9%	7.0%
Até	1,307.00	16.5%	15.7%	13.8%	11.8%	9.9%	9.0%
Até	1,408.00	17.5%	16.7%	14.8%	12.9%	10.9%	10.0%
Até	1,545.00	18.5%	17.7%	15.8%	13.9%	12.0%	11.0%
Até	1,691.00	20.0%	19.2%	17.3%	15.4%	14.5%	12.6%
Até	1,849.00	21.5%	20.8%	19.0%	17.2%	16.4%	14.6%
Até	1,955.00	22.5%	22.0%	20.0%	18.2%	17.4%	15.6%
Até	2,066.00	23.5%	23.0%	21.2%	19.2%	18.4%	17.6%
Até	2,193.00	24.5%	24.0%	22.2%	20.4%	19.4%	18.6%
Até	2,340.00	25.5%	25.0%	24.2%	21.4%	20.6%	19.6%
Até	2,507.00	26.5%	26.0%	25.2%	22.4%	21.6%	20.8%
Até	2,736.00	27.5%	27.0%	26.2%	23.4%	22.6%	21.8%
Até	3,069.00	28.5%	28.0%	27.2%	24.4%	23.6%	22.8%
Até	3,495.00	29.5%	29.4%	29.0%	26.6%	26.2%	25.8%
Até	4,072.00	30.7%	30.7%	30.0%	28.6%	27.2%	26.8%
Até	4,599.00	32.5%	32.2%	31.8%	30.1%	28.7%	28.3%
Até	5,137.00	33.5%	33.2%	32.8%	31.4%	30.7%	29.3%
Até	5,815.00	34.5%	34.2%	33.8%	32.4%	32.0%	30.3%
Até	6,653.00	36.5%	36.3%	35.7%	35.0%	34.8%	34.6%
Até	7,852.00	37.5%	37.3%	37.1%	36.0%	35.8%	35.6%
Até	9,455.00	39.5%	39.3%	39.1%	38.0%	37.8%	37.6%
Até	11,159.00	40.5%	40.3%	40.1%	39.4%	38.8%	38.6%
Até	18,648.00	41.5%	41.3%	41.1%	40.4%	40.2%	39.6%
Até	20,000.00	42.5%	42.3%	42.1%	41.4%	41.2%	40.6%
Até	22,500.00	43.3%	43.3%	43.1%	42.4%	42.2%	41.8%
Até	25,000.00	44.3%	44.3%	44.1%	43.4%	43.2%	43.0%
Superior a	25,000.00	45.3%	45.3%	45.1%	44.4%	44.2%	44.0%

### Taxa extraordinária 2016

<b>Escalões</b>	<b>Rendimento Coletável em Euros</b>	<b>Sobretaxa</b>
1º	Até 7.000	0,00%
2º	de mais de 7.000 até 20.000	1,00%
3º	de mais de 20.000 até 40.000	1,75%
4º	de mais de 40.000 até 80.000	3,00%
5º	Superior a 80.000	3,50%

**Anexo 3: *Employee Benefits* em Portugal – Estudo de Mercado 2014**



# Estudo de Mercado 2014

## Employee Benefits em Portugal



# Estudo de Mercado 2014 Employee Benefits em Portugal



## Índice

Introdução	4
Informação Geral Sobre Benefícios	6
Planos de Pensões	11
Seguro de Saúde e Seguro de Vida	21
Conclusões Gerais do Estudo	27

# Introdução

Pelo terceiro ano, a Towers Watson e a MDS realizaram um estudo de mercado sobre *employee benefits* em Portugal.

A estrutura do questionário é semelhante à dos anos anteriores para que seja possível efetuar uma análise comparativa dos resultados dos vários anos. No entanto, em algumas situações, os resultados podem não representar uma alteração de tendências mas ter como explicação a diferente composição da amostra dos vários anos.

Este estudo confirma o grande interesse que continua a existir por parte das organizações em proporcionar aos seus colaboradores um pacote de benefícios que vá ao encontro das suas necessidades em cada fase da sua vida.

## Análise da Evolução Demográfica em Portugal e na OCDE

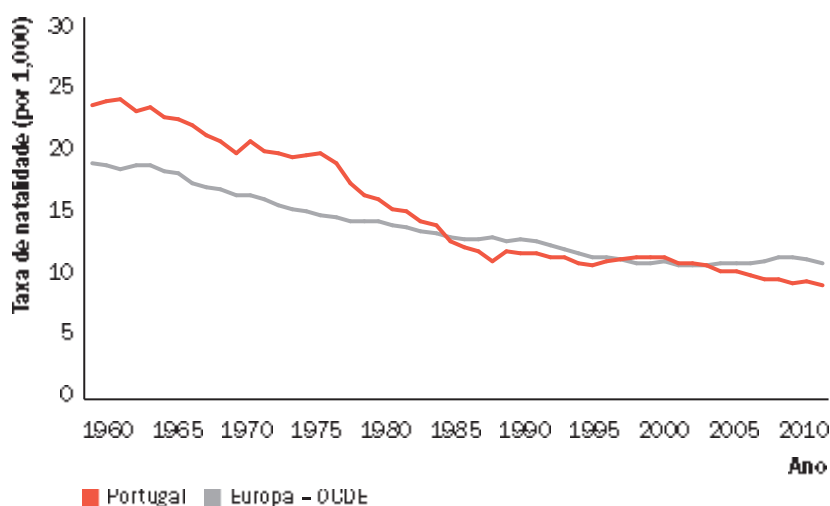
Como é do conhecimento geral, o número de nascimentos tem vindo a diminuir ao longo das últimas décadas e a esperança média de vida à nascença tem vindo a aumentar.

No gráfico ao lado (**Figura 01**), podemos verificar que a taxa de natalidade em Portugal era superior à média dos países da OCDE nas décadas de 60 e 70, no entanto, em 2010 Portugal já tinha uma taxa de natalidade mais baixa.

As alterações demográficas que se têm verificado em todo o mundo, incluindo Portugal, continuam a colocar uma grande pressão nos sistemas públicos de pensões e de saúde, que têm sofrido alterações no sentido de reduzir os benefícios ou tornar mais difícil o seu acesso. Como exemplo em Portugal, temos a passagem da idade de reforma para os 66 anos de idade, nos anos 2014 e 2015.

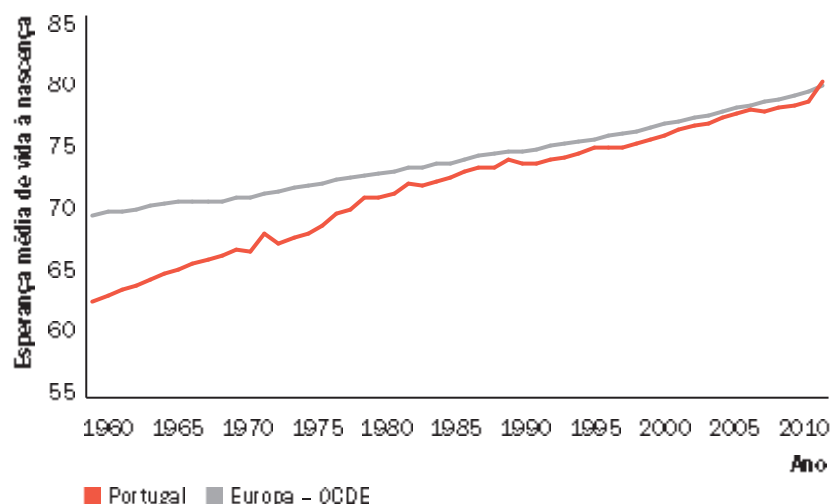
Esta evolução demográfica, que tem como consequência a entrada de menos jovens no mercado de trabalho, provoca um envelhecimento generalizado da população das organizações. Este envelhecimento da população vem colocar grandes desafios às organizações, como por exemplo, a capacidade para manter os colaboradores mais velhos motivados e com a formação adequada para estarem atualizados para desempenharem as suas funções.

**Figura 01. Taxa de natalidade em Portugal e OCDE**



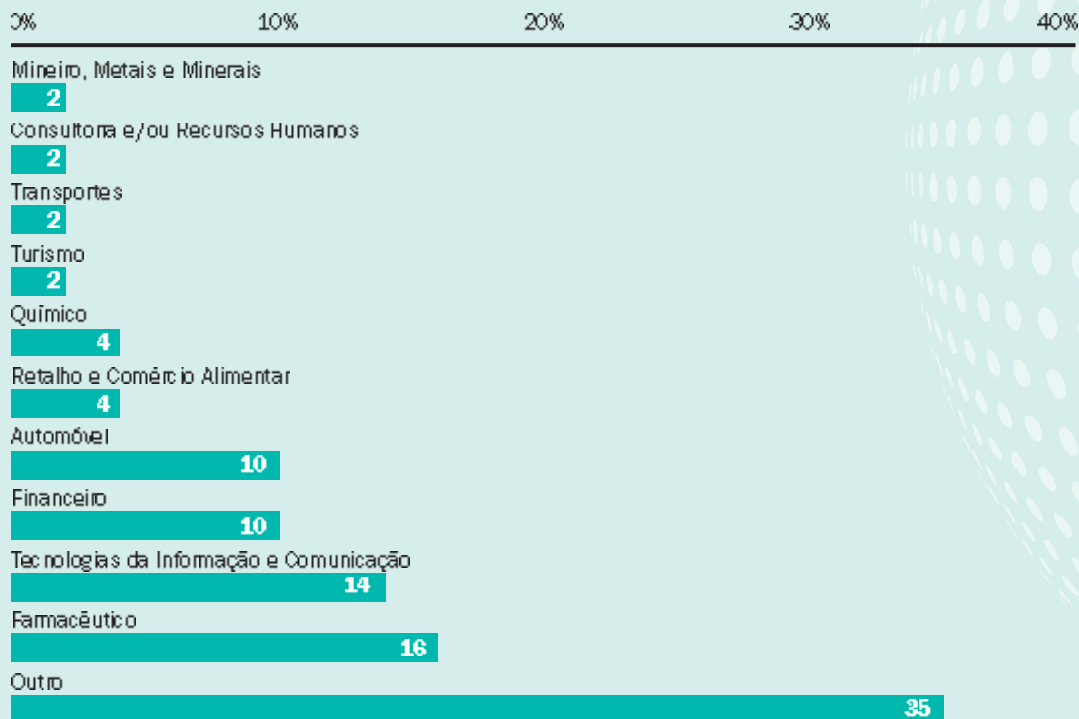
Fontes: (1) United Nations Population Division: World Population Prospects, (2) United Nations Statistical Division: Population and Vital Statistics Report (various years), (3) Census reports and other statistical publications from national statistical offices, (4) Eurostat: Demographic Statistics, (5) Secretariat of the Pacific Community: Statistics and Demography Programme, and (6) U.S. Census Bureau: International Database.

**Figura 02. Esperança média de vida à nascença**



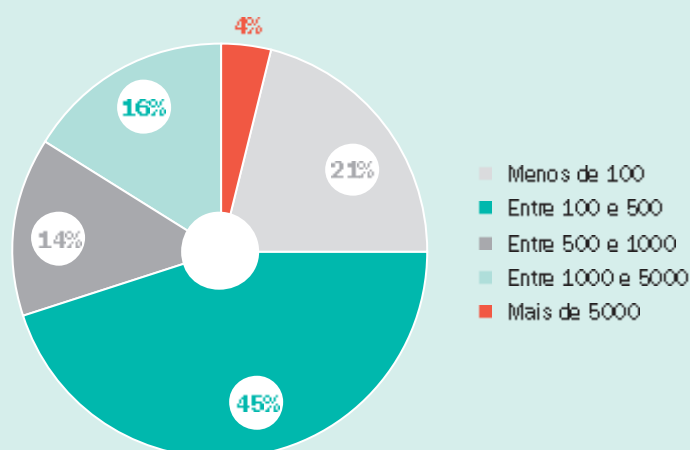
Fontes: (1) United Nations Population Division: World Population Prospects, (2) United Nations Statistical Division: Population and Vital Statistics Report (various years), (3) Census reports and other statistical publications from national statistical offices, (4) Eurostat: Demographic Statistics, (5) Secretariat of the Pacific Community: Statistics and Demography Programme, and (6) U.S. Census Bureau: International Database.

**Figura 03. Universo de empresas por setor de atividade**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

**Figura 04. Universo de empresas vs número de colaboradores**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

No que diz respeito à atribuição de benefícios, a expectativa é de que os custos aumentem com o envelhecimento da população e as empresas estão a equacionar formas mais flexíveis de atribuir esses benefícios, por um lado, para poderem controlar custos, e por outro, para permitirem que o pacote de benefícios se adapte às diferentes necessidades dos colaboradores em cada fase da sua vida.

Este estudo tem como objetivo a partilha de informação sobre a forma como as empresas a operar em Portugal atribuem os benefícios aos seus colaboradores e sobre os desafios e expectativas dos responsáveis de recursos humanos nesta área. Contou com a participação de 51 empresas, sendo a maioria empresas, multinacionais com o número de colaboradores a variar entre 100 e 1000.

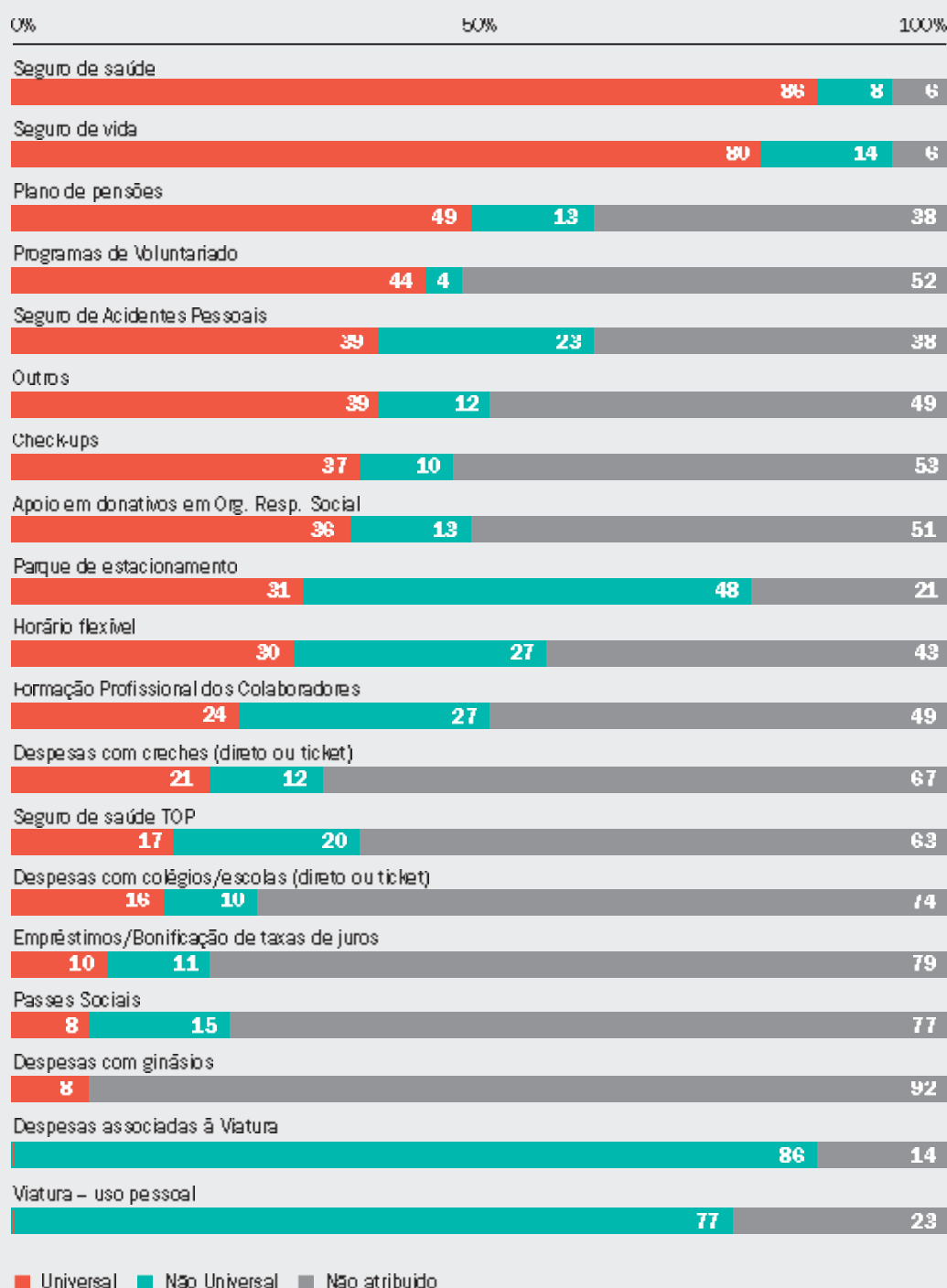
# Informação Geral sobre Benefícios

As empresas atribuem geralmente um leque alargado de benefícios aos seus colaboradores, sendo que, na maioria dos casos, os planos de pensões, seguros de vida e seguros de saúde são atribuídos à generalidade dos colaboradores.

Algumas empresas atribuem planos adicionais (TOP) e alguns benefícios, como por exemplo o automóvel, apenas a determinadas categorias profissionais.

No quadro seguinte (**Figura 05**), encontram-se exemplos dos benefícios atribuídos pelas empresas à generalidade dos colaboradores e apenas a determinadas categorias profissionais.

**Figura 05. Benefícios atribuídos pelas empresas (em %)**

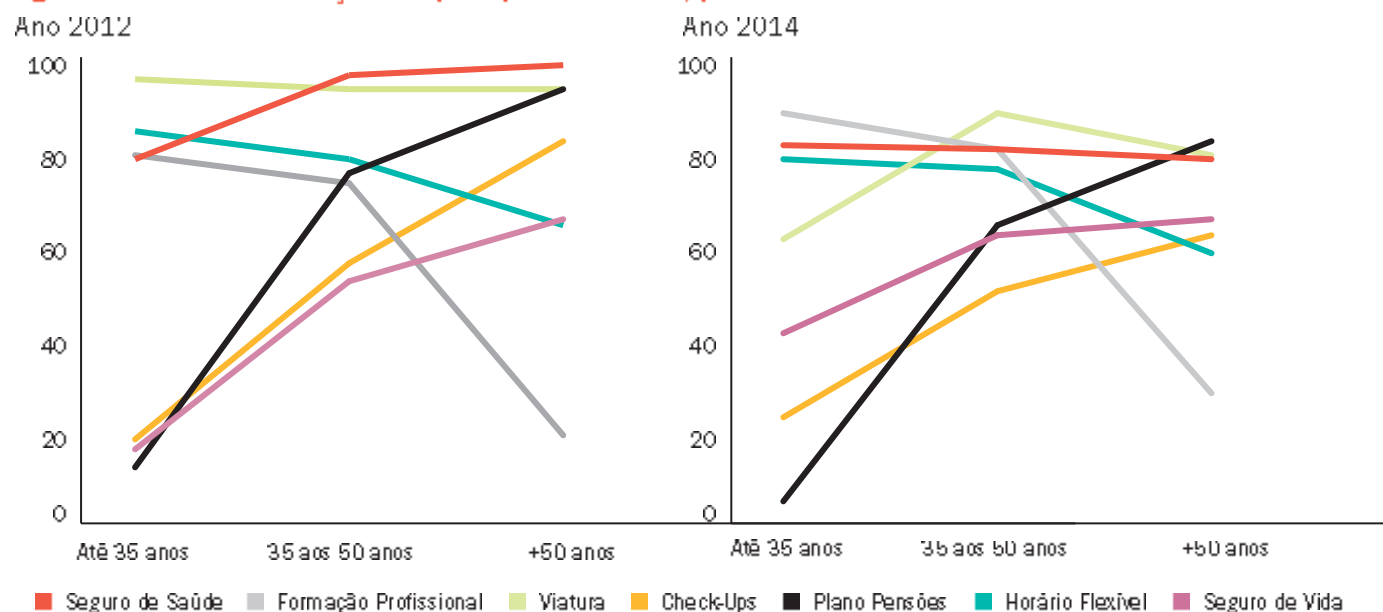


Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

# Valorização dos Benefícios

## A perspectiva dos Directores de Recursos Humanos

**Figura 06. Grau de valorização dos principais benefícios, por escalão etário – 2012 e 2014**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

Os Directores de Recursos Humanos afirmam que cada um dos benefícios não apresenta o mesmo nível de satisfação em todas as faixas etárias. A valorização de cada benefício varia de acordo com a idade do colaborador, uma vez que as necessidades de cada um vão mudando ao longo dos anos.

Como se pode observar no gráfico acima (Figura 06), o Seguro de Saúde continua a ser um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores em todos os escalões etários.

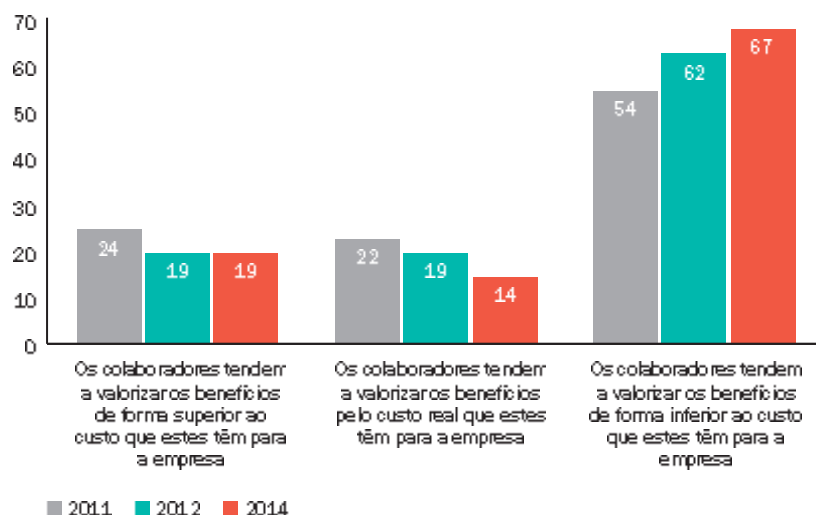
O Plano de Pensões e o Seguro de Vida são mais valorizados à medida que o colaborador se aproxima da idade de reforma, uma vez que começa a existir uma preocupação crescente com

a manutenção do mesmo nível de vida após a reforma e de ter uma protecção para aqueles que dependem de si.

Paralelamente, despesas associadas à educação para o colaborador é um benefício que vai sendo menos valorizado a partir dos 35 anos, uma vez que normalmente é na fase inicial da vida activa (até aos 35-40 anos) que os colaboradores tendem a apostar na sua formação.

Na opinião dos DRH, os colaboradores, na sua grande maioria, tendem a valorizar os benefícios por um valor inferior ao que realmente valem. Esta situação pode dever-se ao facto dos colaboradores não terem acesso a informação sobre o custo que as empresas têm com os benefícios.

**Figura 07. Percepção dos DRH sobre valorização dos Benefícios (em %)**



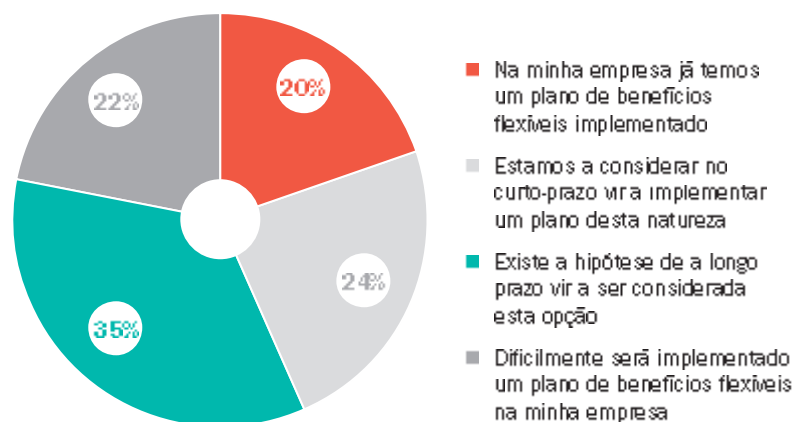
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

# Benefícios Flexíveis

Um pacote de Benefícios Flexíveis permite ao colaborador ajustar as suas opções de acordo com as suas necessidades ao longo da sua vida. Este conceito tem vindo a ganhar terreno face aos pacotes de benefícios fixos tradicionalmente atribuídos pelas empresas, tal como se pode verificar através do gráfico (Figura 08):

De acordo com a opinião dos responsáveis de RH, as principais barreiras à implementação de um Plano de Benefícios Flexíveis prendem-se essencialmente com todos os custos que lhes estão associados. No entanto, e face ao estudo anterior, verifica-se uma preocupação crescente na aprovação interna da empresa.

Figura 08. Benefícios Flexíveis



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

Figura 09. Barreiras importantes à implementação de um plano de Benefícios Flexíveis (em %)



■ 2014 ■ 2012

Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

Na opinião da maioria dos responsáveis de RH, a maior vantagem de um plano de Benefícios Flexíveis é dar a oportunidade aos colaboradores de construir o seu próprio pacote de benefícios, permitindo desta forma, a retenção e motivação dos seus ativos.

**Figura 10. Aspectos mais importantes de um Plano de Benefícios Flexíveis para a Organização (em %)**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Em resumo

À semelhança de anos anteriores, as empresas reconhecem a importância na atribuição de benefícios de proteção social, como são exemplos os Seguros de Saúde, de Vida e Acidentes Pessoais e os Planos de Pensões. Benefícios como as viaturas e despesas associadas são atribuídos apenas a determinados grupos de colaboradores.

É importante salientar que, cada vez mais, as empresas reconhecem que os Planos de Benefícios Flexíveis trazem efetivamente valor acrescentado. Apesar da amostra não ser exatamente a mesma, o estudo deste ano mostra que houve um crescimento do número de empresas com planos de benefícios flexíveis.

Este estudo também permitiu verificar que, na opinião dos diretores de recursos humanos, os colaboradores que estão abrangidos por planos de benefícios flexíveis tendem a valorizar os benefícios pelo seu custo real, ao passo que, os colaboradores abrangidos por planos tradicionais tendem a valorizar os benefícios de forma inferior ao custo que têm para a empresa.

Na perspetiva dos diretores de recursos humanos, o Seguro de Saúde continua a ser um benefício muito valorizado pelos colaboradores em todos os escalões etários. O plano de pensões é o benefício mais valorizado a partir dos 50 anos, o que é um sinal claro que se está a tornar num dos benefícios mais importantes para os colaboradores.

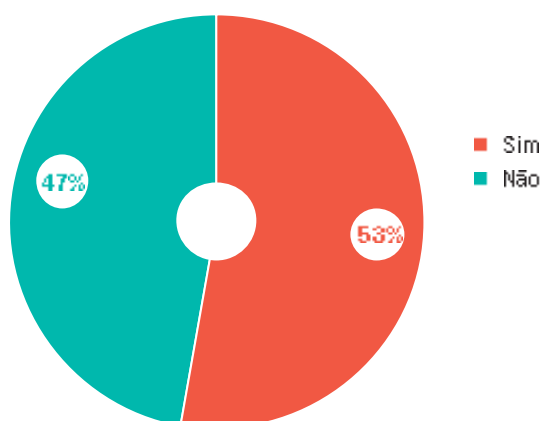
# Planos de Pensões

Os planos de pensões privados são um dos benefícios que têm uma importância cada vez maior, tendo em consideração as alterações que têm sido introduzidas na fórmula de cálculo das pensões do Regime Geral da Segurança Social que tiveram como consequência a redução do valor das pensões atribuídas pelo Estado.

Das 51 empresas que participaram neste estudo, 53% atribuiu um plano de pensões aos seus colaboradores. Comparativamente com 2012, existiu uma diminuição do número de empresas que atribuem Plano de Pensões aos seus colaboradores, o que pode não representar o que se passou realmente no mercado mas ser resultado das diferentes amostras dos dois anos. No entanto, e de acordo com o gráfico apresentado (**Figura 11**), ainda é um benefício presente em mais de metade das empresas.

As empresas que não atribuem Plano de Pensões, indicam como principais razões, as restrições orçamentais e o pouco interesse no tema demonstrado pelos colaboradores. Destas empresas, 36% acredita que vão existir condições para implementar um plano de pensões a médio/longo prazo.

**Figura 11. Atribuição de plano de pensões**

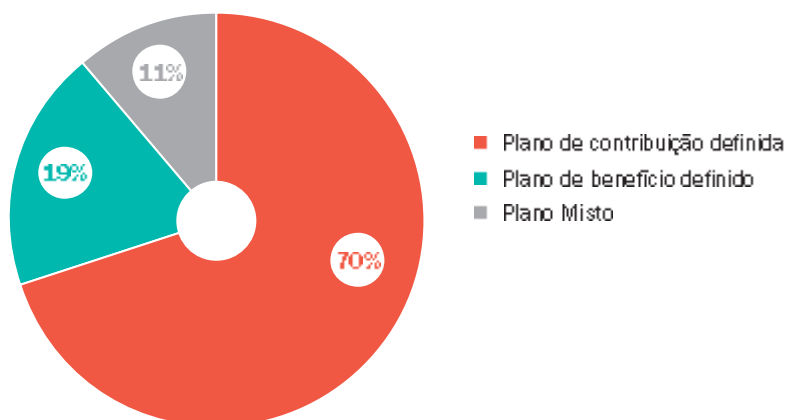


Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Tipo de Plano

Como se pode observar no gráfico (**Figura 12**), os planos de pensões de contribuição definida continuam a ganhar espaço no mercado. Das empresas com um plano de pensões implementado, 70% são planos de contribuição definida, 19% são de benefício definido e 11% são mistos. É importante referir que, cerca de 44% das empresas que têm atualmente um plano de contribuição definida, já tiveram um plano de benefício definido no passado.

**Figura 12. Tipo de plano de pensões**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

# Planos de Pensões de Contribuição Definida

## Veículos de Financiamento

No que diz respeito ao financiamento dos planos de pensões de contribuição definida, 95% das empresas optou por fundos de pensões (abertos ou fechados).

Regra geral, são as empresas de maior dimensão que optam por fundos de pensões fechados. 40% das empresas com um Fundo de Pensões Fechado tem mais que 500 colaboradores.

As empresas que optaram por Fundos de Pensões Fechados, contrataram apenas uma entidade gestora, ao passo que 25% das empresas que escolheram Fundos de Pensões Abertos selecionaram mais do que uma entidade gestora, oferecendo assim um leque mais diversificado de opções de investimento aos seus colaboradores.

## Taxas de contribuição

A generalidade dos Planos de Pensões de Contribuição Definida prevê uma contribuição base, que não depende da decisão do colaborador de contribuir, e contribuições voluntárias dos colaboradores que, na maioria dos casos, são acompanhadas por uma contribuição de incentivo por parte da empresa. A contribuição de incentivo da empresa é geralmente definida como uma percentagem da contribuição voluntária do colaborador e varia entre 0,5% e 2% do salário pensionável.

Os planos de pensões que permitem que os colaboradores contribuam voluntariamente, definem uma percentagem máxima para as contribuições voluntárias que, na maioria dos casos é de 5% do salário pensionável. Alguns planos de pensões mais recentes preveem uma contribuição voluntária máxima de 20% do salário pensionável.

Regra geral, as contribuições são efetuadas mensalmente por forma a que os colaboradores possam ter uma participação mais ativa, o que se tornaria mais difícil no caso de existir apenas uma contribuição anual.

**“A contribuição de incentivo da empresa é geralmente definida como uma percentagem da contribuição voluntária do colaborador e varia entre 0,5% e 2% do salário pensionável.”**

**Figura 13. Veículos de financiamento**

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%

Não sabe

5

0

PPR

0

6

Contrato de Seguro

0

6

Fundo de Pensões Aberto

42

33

Fundo de Pensões Fechado

53

56

■ 2014 ■ 2012

Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Direitos Adquiridos

Existe uma tendência cada vez maior para os planos de pensões de contribuição definida preverem nas suas regras os direitos adquiridos referentes às contribuições da empresa. Isto significa que, no caso de o colaborador cessar o seu contrato de trabalho com a empresa antes de estar numa das condições para aceder aos valores acumulados, mantém o direito aos benefícios. A maioria das empresas prevê direitos adquiridos imediatos, ou seja, o direito ao benefício em caso de cessação do contrato de trabalho não depende do tempo de serviço na empresa. Apenas uma pequena percentagem de empresas não prevê direitos adquiridos nas regras do seu plano de pensões, o que significa que os colaboradores só têm direito ao benefício se na data de reforma estiverem ao serviço da empresa (**Figura 14**).

## Opções de Investimento

Oferecer um leque de opções de investimento aos colaboradores é cada vez mais frequente mas é importante que esse leque de opções seja adequado ao perfil dos colaboradores da empresa. Regra geral, as empresas disponibilizam opções que vão do investimento mais conservador até ao mais agressivo, com a possibilidade dos colaboradores reverem as suas opções com alguma regularidade, que na maioria das vezes é uma vez por ano.

No quadro ao lado (**Figura 15**) apresentamos os dados que confirmam a tendência para as empresas disponibilizarem opções de investimento aos seus colaboradores.

## Opções por defeito

Existem colaboradores que, por desconhecimento do tema, por falta de informação ou por qualquer outra razão, não querem tomar decisões de investimento. Para ultrapassar esta situação, as empresas podem prever uma opção por defeito.

As opções por defeito mais comuns são o veículo de investimento mais conservador ou o ciclo de vida. O Ciclo de Vida, é uma opção de investimento que consiste na distribuição das contribuições e dos valores acumulados por dois ou mais fundos, em função da idade de cada colaborador, por forma a que, enquanto os colaboradores são jovens estejam mais expostos a fundos com maior risco mas com maior potencial de retorno no longo prazo e à medida que vão estando mais próximos da idade de reforma, vai havendo uma transferência gradual para fundos mais conservadores para proteger os valores acumulados.

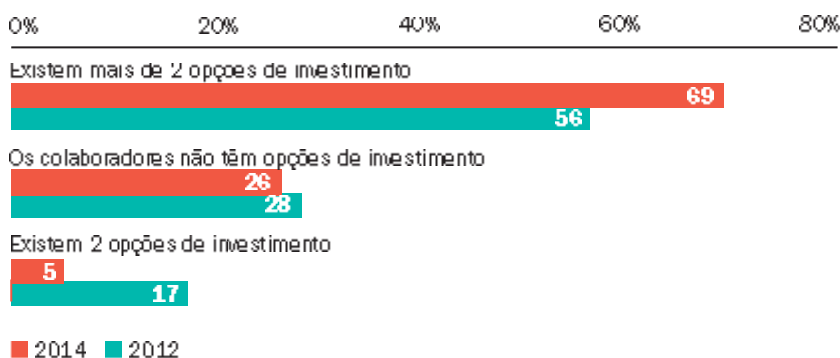
A maioria das empresas define uma opção por defeito, com 33% das empresas a optar pelo ciclo de vida e 22% pela opção de investimento mais conservadora.

**Figura 14. Atribuição de direitos adquiridos (em %)**

	2012	2014
Não existem direitos adquiridos em caso de cessação do contrato de trabalho	6%	5%
100% de direitos adquiridos imediatos	50%	63%
100% de direitos adquiridos atingidos até 5 anos de serviço na empresa	6%	11%
100% de direitos adquiridos atingidos após 5 anos de serviço na empresa	39%	21%

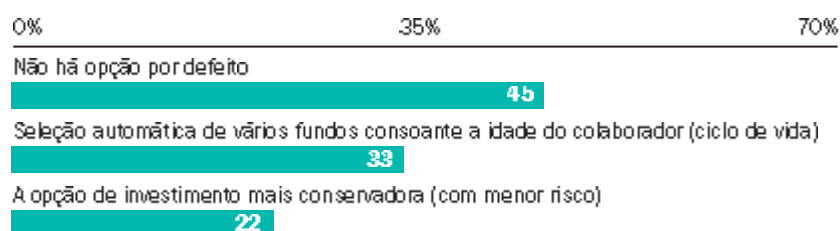
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

**Figura 15. Opções de investimento**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

**Figura 16. Opções por defeito**

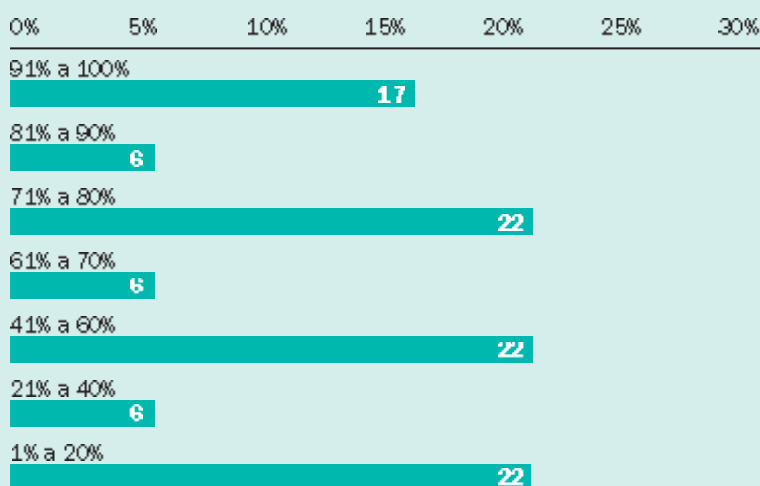


Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

# Acompanhamento regular do Plano de Pensões CD

O acompanhamento regular por parte das organizações é muito importante para garantir que o plano de pensões está a funcionar em pleno nas várias áreas: gestão administrativa, investimentos, comunicação, etc. Nesta secção, são apresentadas algumas conclusões relativamente ao nível de conhecimento e envolvimento por parte dos responsáveis de Recursos Humanos no que respeita ao Plano de Pensões de Contribuição Definida da sua empresa.

**Figura 17. Percentagem de colaboradores a contribuir voluntariamente**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Percentagem de colaboradores a contribuir para o Plano de Pensões

No gráfico (**Figura 17**) é possível verificar a percentagem de colaboradores que contribuem voluntariamente para o seu Plano de Pensões.

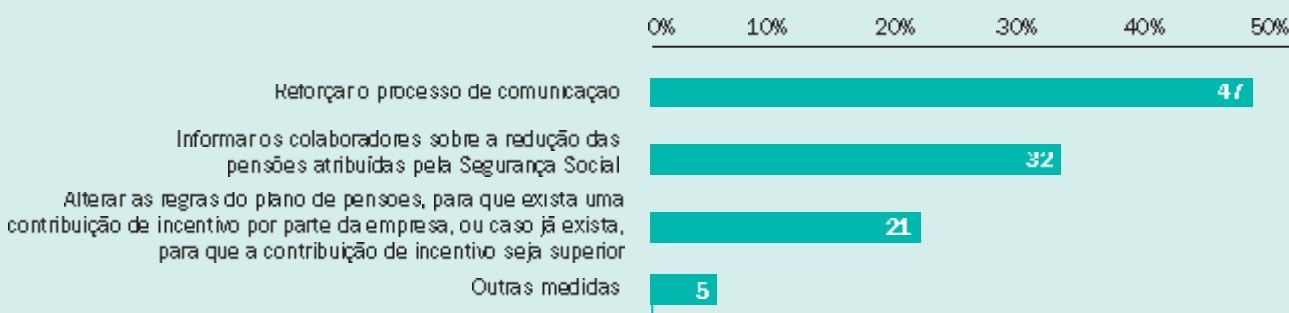
É importante salientar que em mais de metade das empresas (cerca de 51%) a percentagem de colaboradores a contribuir para o plano de pensões é superior a 60%. Destacamos também, como um fator positivo, o facto de em 17% das empresas, mais de 90% da população contribuir voluntariamente para o Plano de Pensões. Como um fator negativo, destacamos o facto de em 28% das empresas, existirem menos de 40% dos colaboradores a contribuir para o financiamento da sua reforma.

## Medidas para aumentar o número de colaboradores a contribuir para o Plano de Pensões

A opinião dos responsáveis de Recursos Humanos é unânime no que diz respeito à importância dos colaboradores tomarem consciência que têm que ter um papel mais ativo no financiamento da sua reforma. Para sensibilizar os colaboradores para este tema, foram identificadas algumas medidas, das quais destacamos o reforço do processo de comunicação sobre o plano de pensões.

Outra medida identificada para sensibilizar os colaboradores foi a informação sobre as reduções que têm ocorrido no nível das pensões atribuídas pela Segurança Social.

**Figura 18. Medidas para aumentar o número de colaboradores a contribuir**



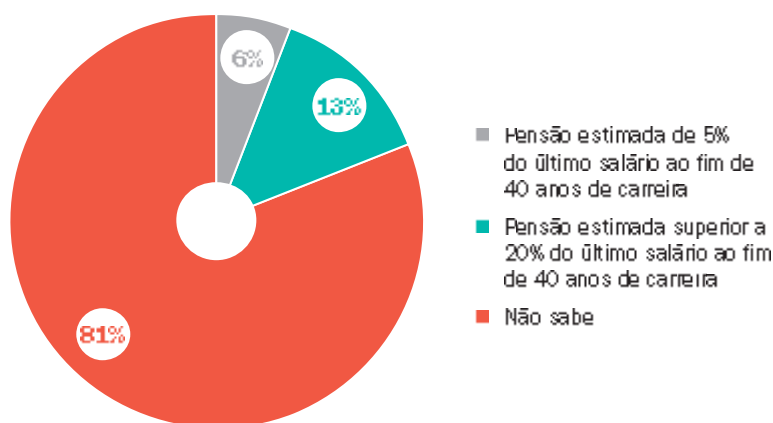
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Objetivo da empresa

Nos planos de pensões de contribuição definida, o valor da pensão que os colaboradores vão receber na reforma não é conhecido à partida. No entanto, quando uma empresa implementa um plano de pensões de contribuição definida, geralmente é definido um objetivo em relação ao benefício estimado na data de reforma (ao fim de uma carreira de 40 anos), mediante a utilização de determinados pressupostos.

Conforme se pode constatar (**Figura 19**), a larga maioria dos responsáveis de RH não tem conhecimento do objetivo que foi definido na data de implementação do Plano.

**Figura 19. Objetivo definido pela empresa**



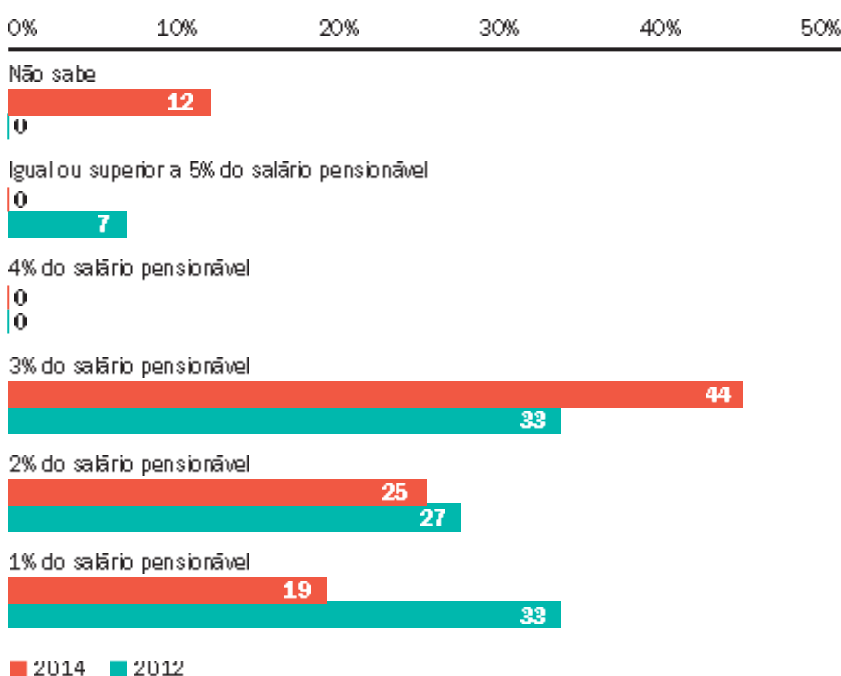
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Taxa de contribuição voluntária média

Analisando as respostas de 2012 e de 2014, verificamos que há mais colaboradores a contribuir voluntariamente com 3% do salário e existem menos colaboradores a contribuir com 4% ou mais do salário pensionável.

No gráfico (**Figura 20**), podemos analisar o nível de poupança para a reforma, na opinião dos responsáveis RH.

**Figura 20. Taxa de contribuição voluntária média**

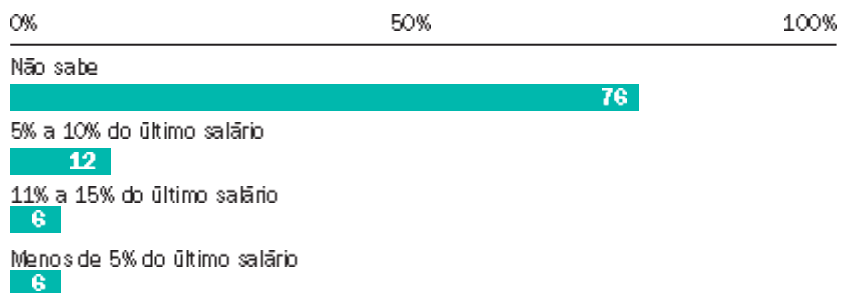


Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Benefício na data de reforma

Como podemos verificar através do gráfico (**Figura 21**), a maioria dos responsáveis RH não sabe qual é a pensão estimada na idade de reforma dos seus colaboradores.

**Figura 21. Percepção sobre o benefício estimado na data de reforma**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Percepção da empresa

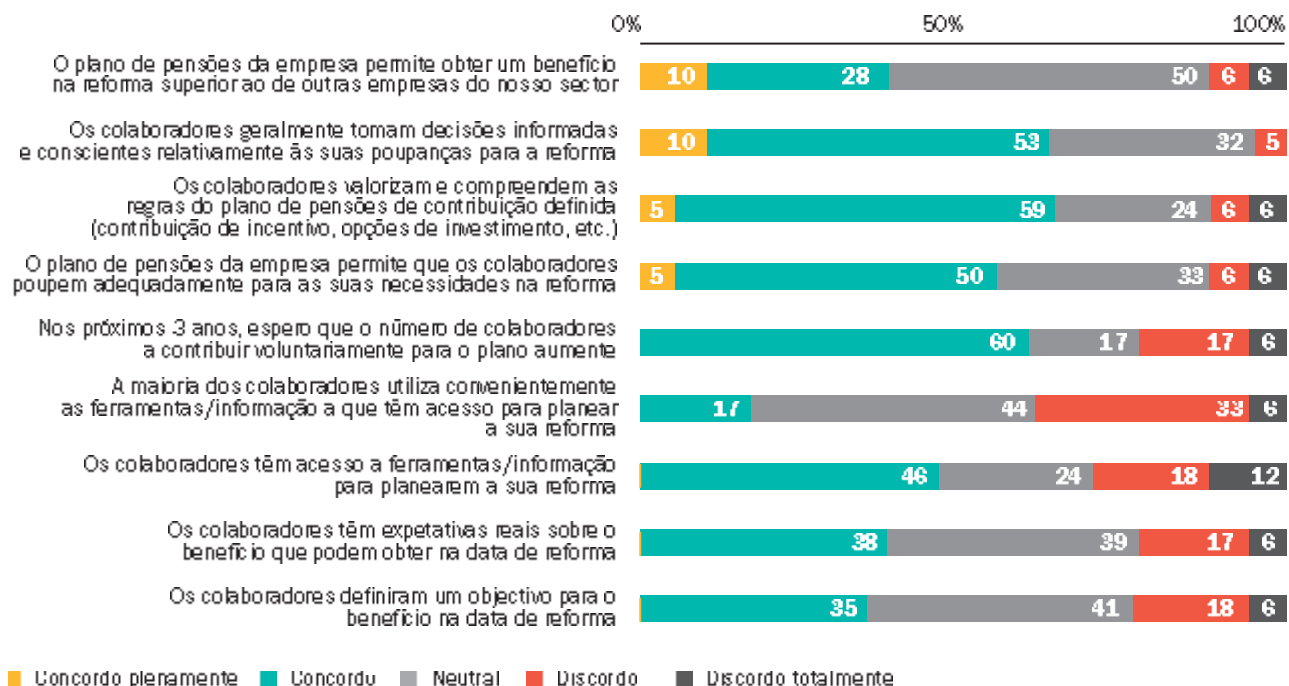
No quadro seguinte (**Figura 22**) é possível analisar a percepção dos responsáveis de Recursos Humanos relativamente a vários aspetos relacionados com o plano de pensões em vigor nas suas empresas.

De salientar que cerca de 60% dos responsáveis RH é da opinião que os seus colaboradores valorizam e compreendem as regras do plano de pensões e 53% acredita que os colaboradores tomam decisões informadas e conscientes, o que é um fator muito positivo. Apesar de 46% dos responsáveis RH concordarem que os colaboradores têm acesso a

informação e ferramentas para planearem a sua reforma, os restantes participantes neste estudo são neutrais, discordam ou discordam totalmente, o que acaba por ser um indicador que muitos colaboradores não têm os meios necessários para planejar a sua reforma.

Existem alguns aspetos que podem ser melhorados, como por exemplo, as expectativas dos colaboradores em relação ao benefício na reforma, a utilização conveniente das ferramentas para planeamento da reforma e a definição dum objetivo para o benefício na reforma.

**Figura 22. Visão da empresa sobre aspetos relacionados com o plano de pensões (em %)**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

“Para garantir o bom funcionamento do plano de pensões e que os objetivos definidos inicialmente são atingidos em cada momento, é fundamental um acompanhamento regular por parte dos responsáveis de recursos humanos.”

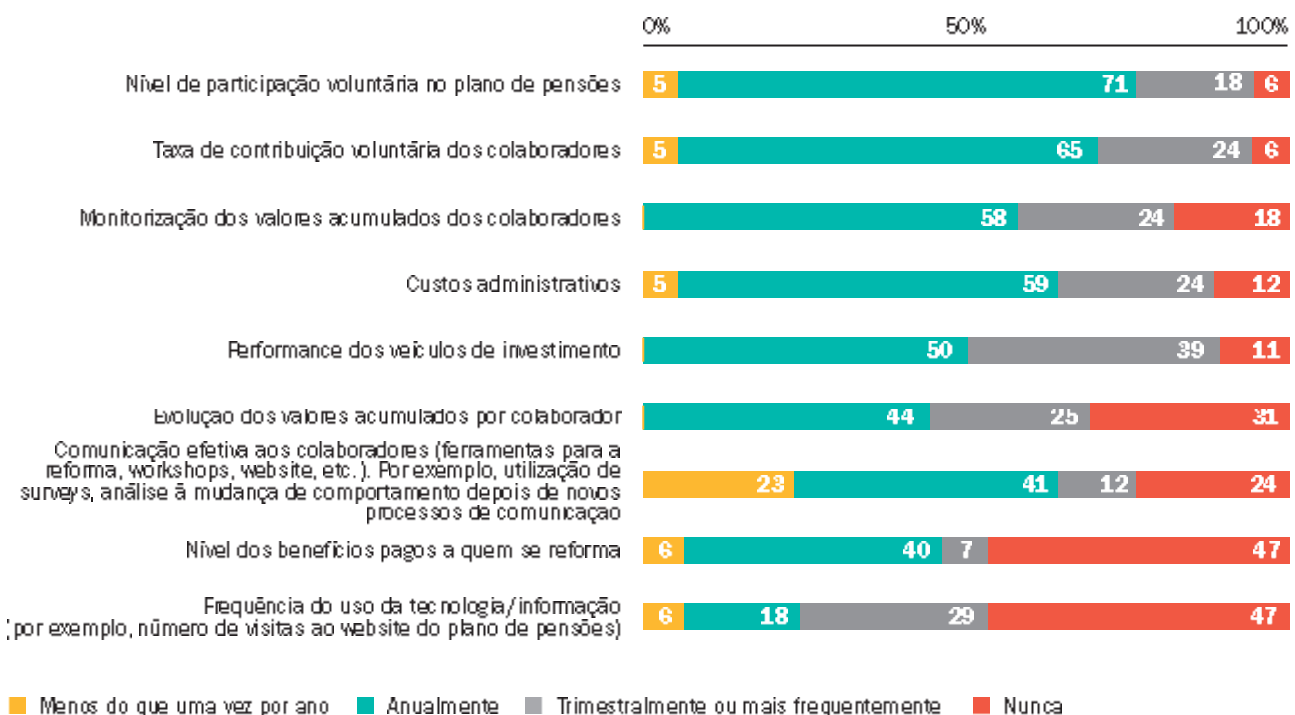
### Monitorização por parte da empresa

Para garantir o bom funcionamento do plano de pensões e que os objetivos definidos inicialmente são atingidos em cada momento, é fundamental um acompanhamento regular por parte dos responsáveis de recursos humanos.

De destacar que a grande maioria das empresas monitoriza, pelo menos uma vez por ano, o nível de participação voluntária dos

colaboradores (89%) e a performance dos veículos de investimento (89%). Por outro lado, e à semelhança de 2012, a frequência do uso da tecnologia à disposição dos colaboradores, o nível dos benefícios pagos a quem se reforma e a comunicação efetiva aos colaboradores são os aspetos que as empresas tendem a dedicar menos recursos.

**Figura 23. Monitorização por parte da empresa (em %)**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

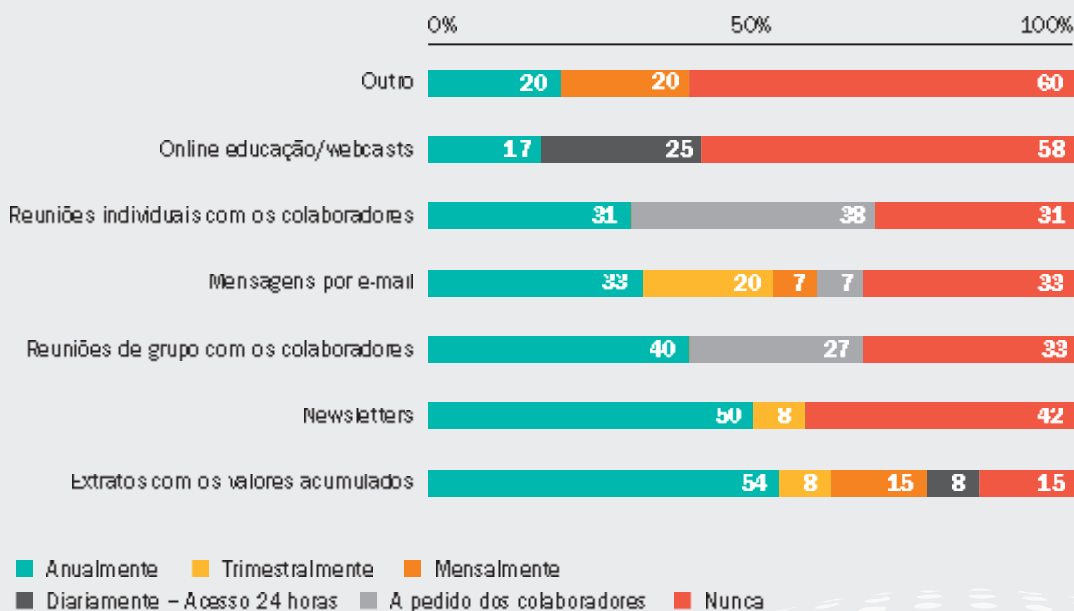
## Comunicação sobre o planeamento da reforma

O planeamento da reforma é um tema cada vez mais importante e que é geralmente descurado. A maioria das pessoas que contribuem para a sua reforma, poupam o que podem e quando podem sem ter a noção do impacto que esse nível de poupança poderá ter no futuro. Tendo em consideração as alterações que têm sido introduzidas nas regras de cálculo das pensões de reforma da Segurança Social, o planeamento da reforma torna-se ainda mais importante e as organizações podem ter um papel muito importante em relação ao apoio aos seus colaboradores nesta matéria.

Das empresas que responderam a esta questão, apenas duas admitem não efetuar qualquer tipo de comunicação acerca do Plano de Pensões. Extratos de valores acumulados (em papel ou eletrónicos), informação por e-mail ou mesmo reuniões com colaboradores, são alguns dos procedimentos mais frequentemente adotados pelas empresas para a comunicação do Plano de Pensões.

Algumas empresas referem ainda a importância de existirem sessões de acolhimento a novos colaboradores, para divulgação das regras do Plano de Pensões e esclarecimento de dúvidas.

**Figura 24. Comunicação sobre planeamento da reforma (em %)**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Avaliação das Entidades Gestoras/Seguradoras

89% dos responsáveis de Recursos Humanos faz uma avaliação positiva da Entidade Gestora do seu plano de pensões. Note-se que, uma vez que algumas empresas financiam o seu plano de pensões através de fundos de pensões abertos geridos por mais do que uma entidade gestora, a mesma empresa pode estar a avaliar mais do que uma entidade.

**Figura 25: Avaliação das entidades gestoras**

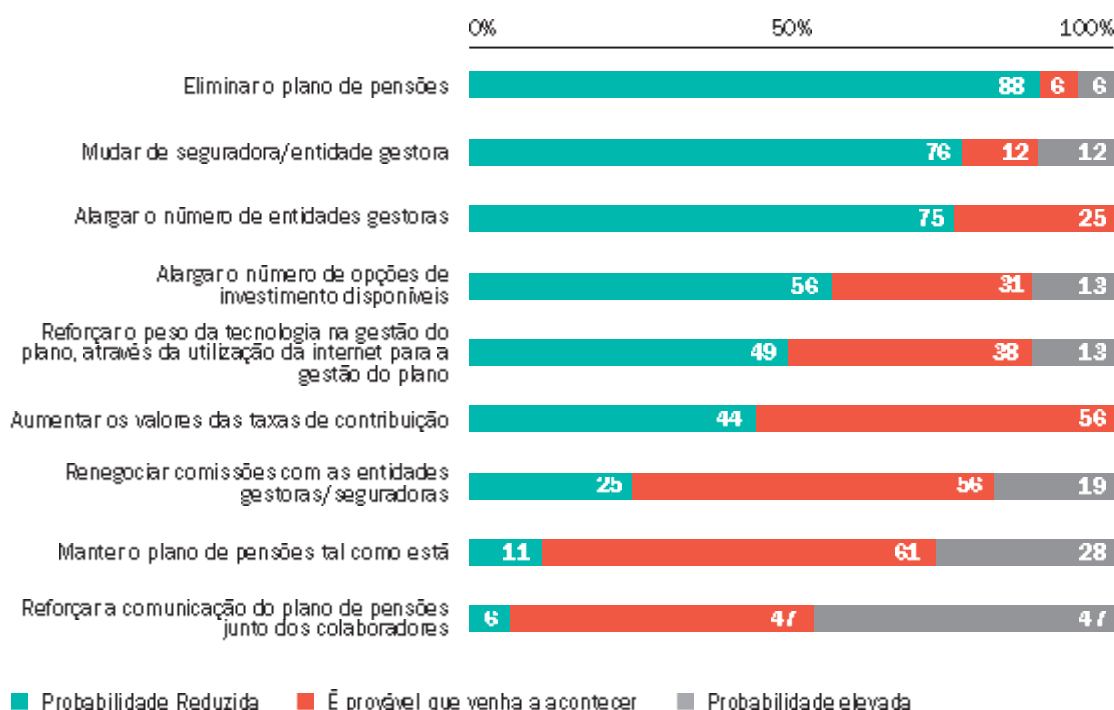


Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Medidas a implementar relativamente ao Plano de Pensões a médio prazo

Relativamente às medidas a implementar a médio prazo, destacamos a intenção de reforçar a comunicação do plano de pensões junto dos colaboradores (94% das empresas) e de manter o plano de pensões em vigor (89%).

**Figura 26. Probabilidade de implementar medidas sobre o plano de pensões a médio prazo (em %)**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Em resumo

O plano de pensões é um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores a partir dos 45-50 anos. Tem-se verificado ao longo dos anos uma valorização deste benefício nos escalões etários mais jovens, na sequência das várias alterações que têm surgido nas regras de cálculo das pensões atribuídas pela Segurança Social que têm vindo a reduzir o nível das pensões.

A maioria das empresas que participaram neste estudo atribuiu um plano de pensões aos seus colaboradores, sendo 70% de contribuição definida, 19% de benefício definido e 11% mistos.

O veículo de financiamento mais utilizado pelas empresas é o Fundo de Pensões (53% Fundos de Pensões Fechados e 42% Fundos de Pensões Abertos), sendo dadas mais do que duas opções de investimento aos colaboradores, na maioria dos casos.

O número de colaboradores a contribuir voluntariamente para os planos de pensões tem vindo a aumentar, no entanto, em algumas empresas, a percentagem de colaboradores a contribuir é muito reduzida. As empresas identificaram como principais medidas para aumentar o número de colaboradores a contribuir voluntariamente, o reforço do processo de comunicação e a sensibilização

para a redução das pensões atribuídas pela Segurança Social portuguesa.

O planeamento da reforma é cada vez mais importante e a perceção por parte dos colaboradores do impacto que as decisões tomadas hoje, vão ter no momento da reforma, é essencial. De acordo com a opinião dos responsáveis de RH, a maioria dos colaboradores contribui voluntariamente sendo a noção do benefício que poderão ter no momento da reforma. As ferramentas on-line para apoiar o colaborador no planeamento da sua reforma são cada vez mais importantes.

Os responsáveis de RH têm o grande desafio de garantir que o plano de pensões atinge em cada momento os objetivos que foram definidos na data da sua implementação e que funciona nas várias vertentes, por forma a ser devidamente valorizado por parte dos colaboradores: gestão administrativa adequada, opções de investimento que vão ao encontro dos perfis de risco dos seus colaboradores, bom desempenho da(s) entidade(s) gestora(s), processo de comunicação regular e disponibilização de ferramentas para o planeamento da reforma. O acompanhamento regular do plano de pensões e o apoio aos colaboradores é fundamental.

# Seguro de Saúde e Seguro de Vida

## Seguro de Saúde

“O seguro de saúde poderá funcionar como um instrumento de captação e retenção de capital humano na empresa.”

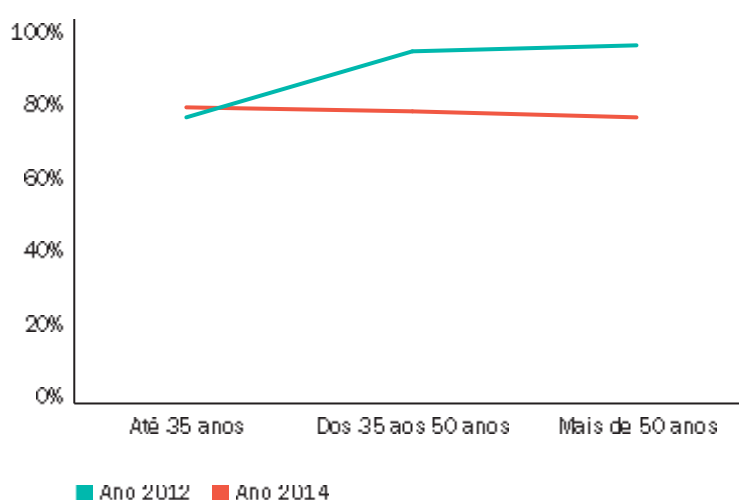
Consolidando a posição de anos anteriores, verifica-se que o Seguro de Saúde mantém-se como um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores.

As estatísticas oficiais e o estudo efetuado revelam uma tendência de crescimento deste benefício, pelo que as empresas que incorporam o mesmo no leque de benefícios atribuíveis aos colaboradores poderão hoje destacar-se na sua estratégia de gestão de Recursos Humanos, enquanto competência diferenciadora face à sua concorrência.

A amostra relativa ao estudo de 2014 revelou que o seguro de saúde é o 2º benefício mais valorizado pelos colaboradores de todas as faixas etárias (ver **Figura 06**). Cerca de 80% das respostas destacam as mais-valias deste seguro, revelando em parte o reconhecimento e adaptabilidade deste sistema enquanto alternativa ao SNS.

No entanto, e por comparação com os dados relativos ao estudo de 2012, verifica-se uma desvalorização deste benefício por parte dos colaboradores, nos escalões onde este era mais valorizado (**Figura 27**).

**Figura 27. Evolução do grau de valorização do Seguro de Saúde**



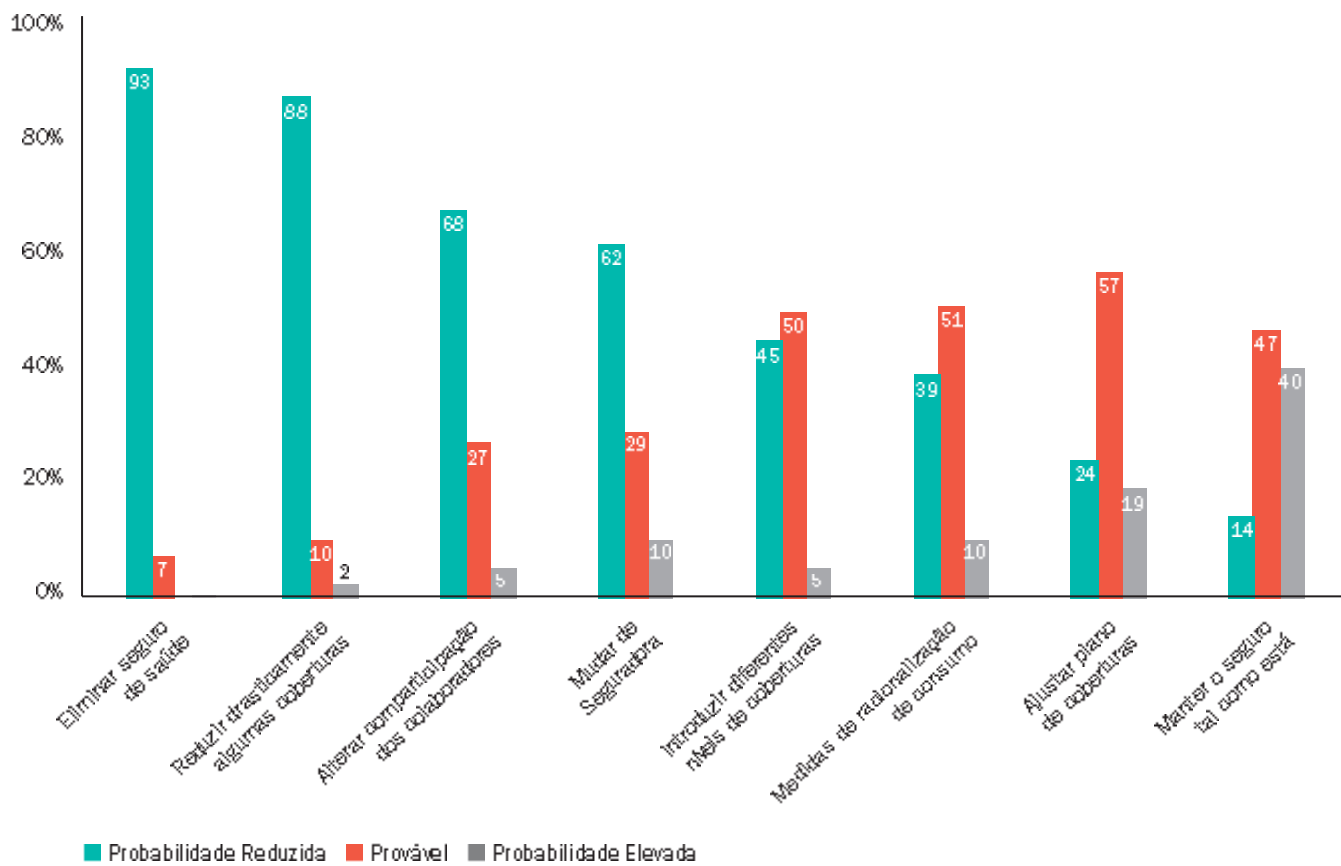
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

### Futuro do Seguro de Saúde na perspetiva da empresa

Face aos Planos de Saúde implementados nas empresas, o gráfico (**Figura 28**) demonstra que anular o Seguro de Saúde continua a ser uma hipótese de probabilidade muito reduzida.

Da análise, destacamos igualmente uma maior consciencialização quanto à otimização de custos com este seguro por parte das empresas, quer por questões financeiras ou mesmo de sustentabilidade técnica dos Planos de Saúde.

**Figura 28. Possíveis alterações ao seguro de saúde**



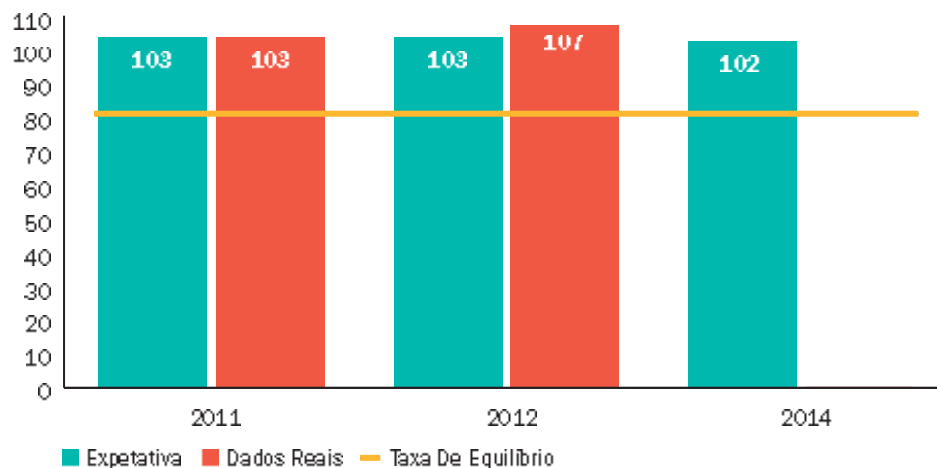
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

### Taxas de Sinistralidade

Embora as taxas de sinistralidade permaneçam bastante acima da taxa de equilíbrio, as empresas estimavam uma ligeira redução dos rácios para 2014, podendo revelar a existência de ajustes

ao nível dos planos de garantias, com o objetivo de tornar os mesmos mais sustentáveis. Em alternativa, e à semelhança do que aconteceu em anos anteriores, as expectativas podem ser também inferiores aos dados reais.

**Figura 29. Taxas de sinistralidade dos seguros de saúde**

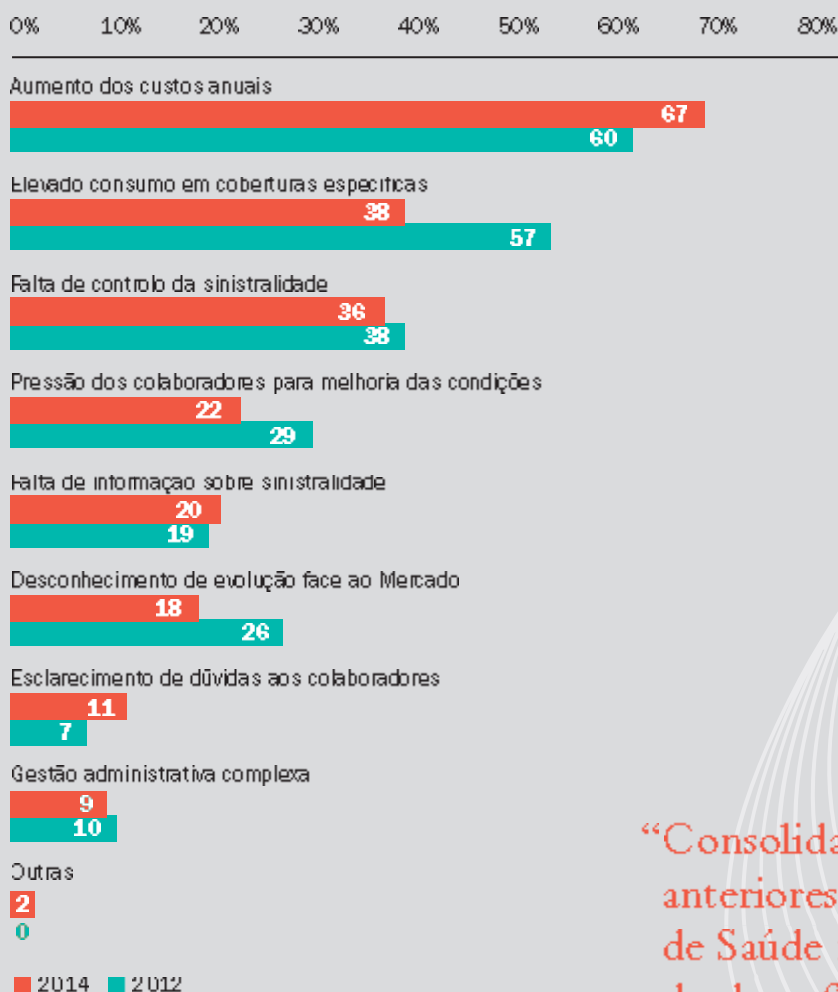


Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Principais obstáculos à gestão do seguro de saúde

O gráfico abaixo demonstra os principais fatores que podem gerar desconforto e, simultaneamente, descontentamento no tratamento do seguro de saúde.

**Figura 30. Principais obstáculos na gestão do seguro de saúde**



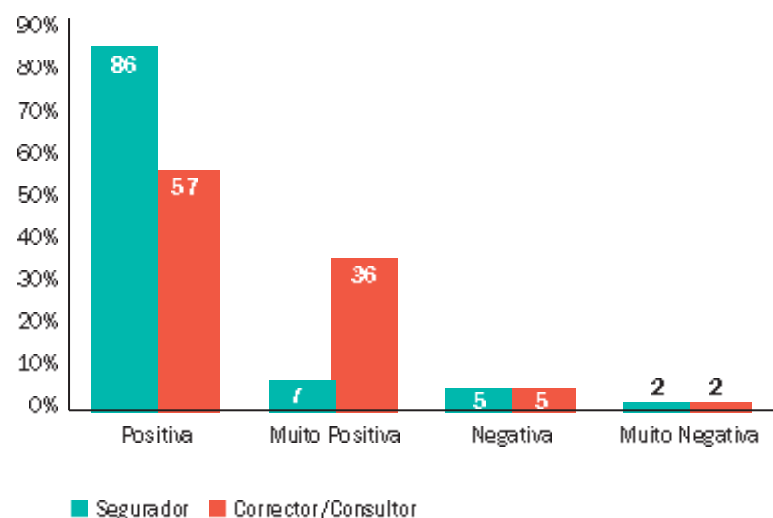
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

“Consolidando a posição de anos anteriores, verifica-se que o Seguro de Saúde mantém-se como um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores.”

Em linha com os dados de 2012, o aumento dos custos anuais prevalece como o principal obstáculo das empresas em 2014, na gestão do seguro de saúde. O elevado consumo em coberturas específicas e a falta de controlo da sinistralidade, continuam a ser fatores igualmente críticos.

A eficiência dos serviços prestados pelos Corretores/ Consultores e Seguradores poderá ter um papel igualmente relevante na gestão do Seguro de Saúde. No estudo realizado procurámos reavaliar esta relação.

**Figura 31. Nível de satisfação com os Seguradores e Corretores/Consultores**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

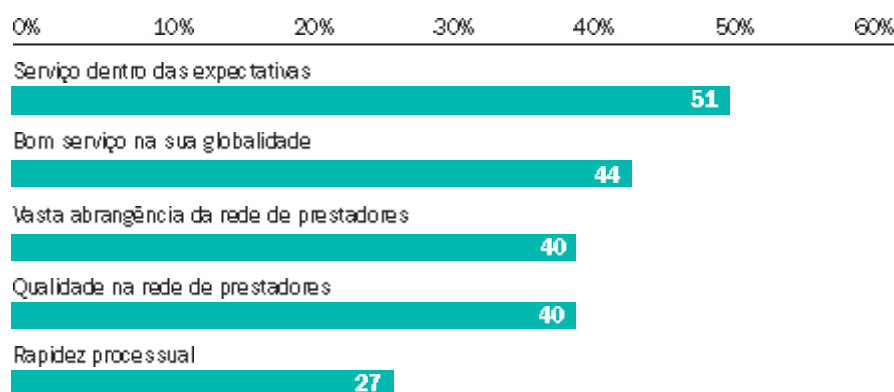
### Relacionamento com os Intermediários e com os Seguradores

A capacidade de resposta e os níveis de serviço disponibilizados pelos intervenientes nesta gestão influenciam diretamente a relação dos clientes com o Seguro de Saúde, bem como as suas expectativas.

Os dados do inquérito de 2014 revelam que a maioria das 42 empresas que responderam a esta questão, continua a avaliar como positiva a performance dos Seguradores e Corretores/Consultores. De realçar o papel "muito positivo" destes últimos na gestão deste seguro, classificada desta forma por 15 empresas, revelando um crescimento de 23% face aos resultados obtidos em 2012.

No que diz respeito à gestão do Seguro de Saúde efetuado pelo Segurador, o gráfico abaixo é ilustrativo dos 5 fatores que as empresas mais valorizam.

**Figura 32. Fatores de satisfação relativamente ao Segurador do Seguro de Saúde**



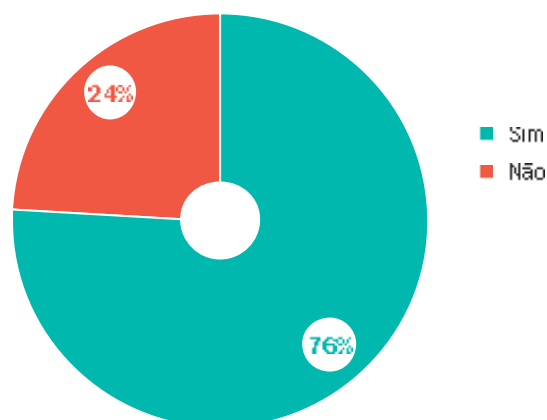
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

# Seguro de Vida

“Salvaguardar a prosperidade e bem-estar dos seus colaboradores para eventuais acontecimentos fortuitos é uma preocupação recorrente das empresas.”

Apesar de não se tratar de um benefício com efeitos visíveis no imediato na ótica do colaborador (exceto quando se trata de uma imposição das entidades credoras), as empresas que contemplam o mesmo no seu pacote de benefícios revelam responsabilidade social na componente de previdência, típica deste tipo de seguros.

**Figura 33. Atribuição de seguro de vida**



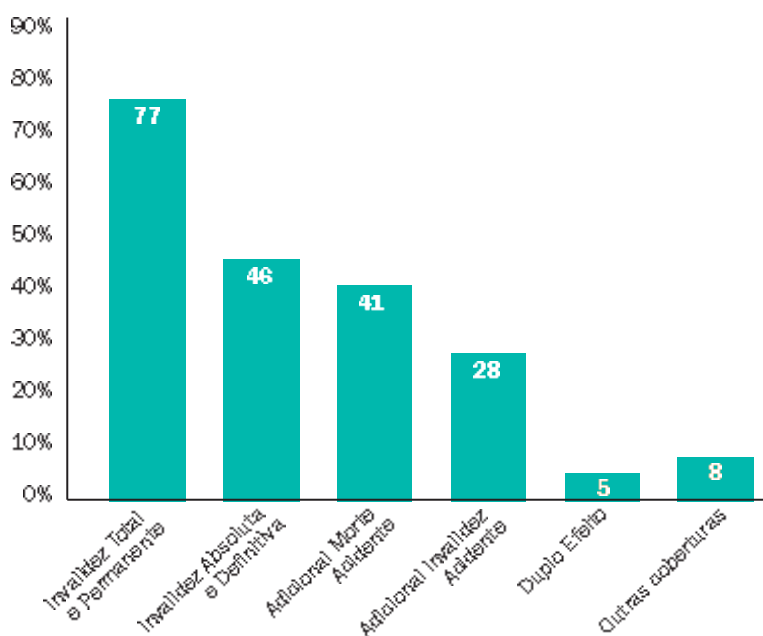
Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

À semelhança do verificado no estudo de 2012, o Seguro de Vida continua a ser mais valorizado pelos colaboradores apenas nos escalões etários mais elevados (ver **Figura 06**).

Das empresas que atribuem Seguro de Vida aos seus colaboradores, a Invalidez Total e Permanente continua a ser a garantia complementar mais subscrita (ver **Figura 34**).

Outro dado estatístico apurado na amostra de 2014 é a determinação do capital seguro para efeitos da garantia base (Morte): 97% das empresas indexa o mesmo aos salários auferidos e apenas 3% estabelece um capital fixo.

**Figura 34: Coberturas complementares do seguro de vida**



Fonte: Employee Benefits em Portugal 2014

## Em resumo

Apesar de, no estudo de 2014, o Seguro de Saúde ter diminuído a sua valorização face a anos anteriores, este continua a ser um dos benefícios mais importantes. No setor segurador é dos únicos ramos que continua em fase ascendente. Esta situação deve-se muito ao facto deste seguro continuar a ser encarado como uma alternativa credível ao Serviço Nacional de Saúde, motivado não só pelo incremento de prestadores na oferta privada de cuidados de saúde, como também pela qualidade dos mesmos.

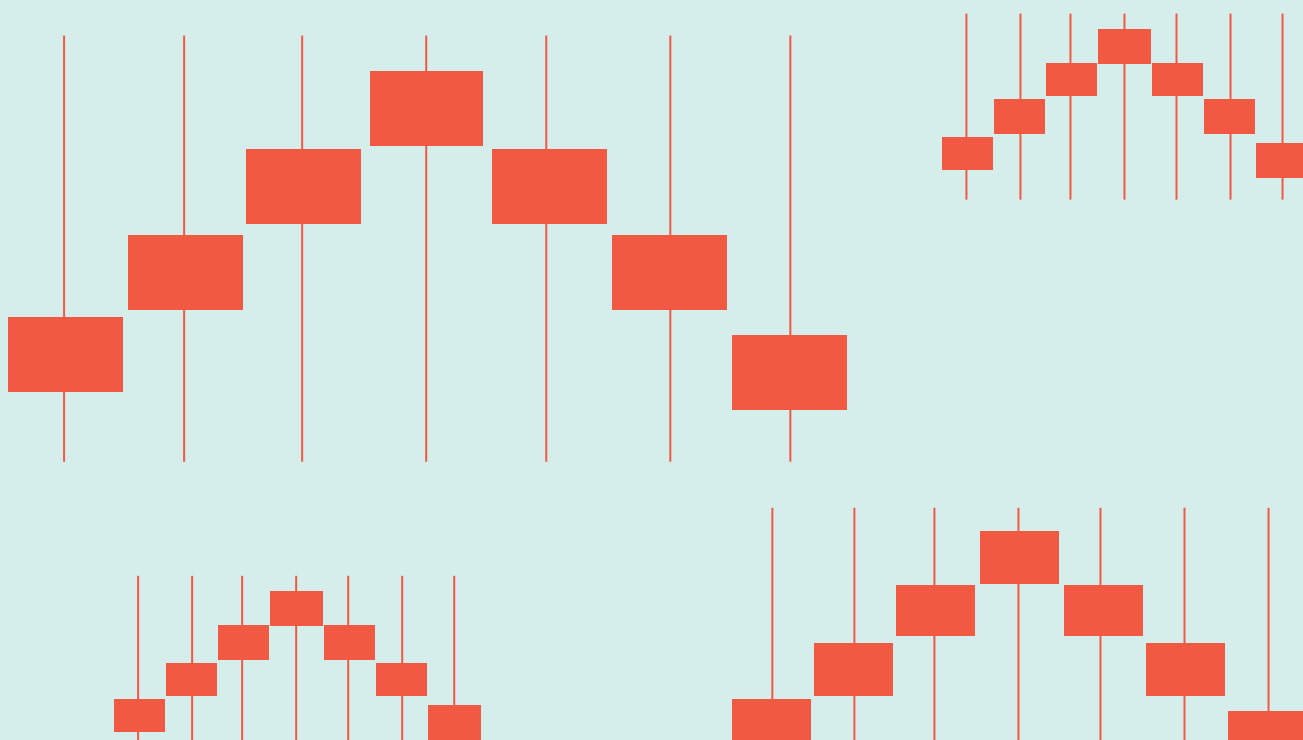
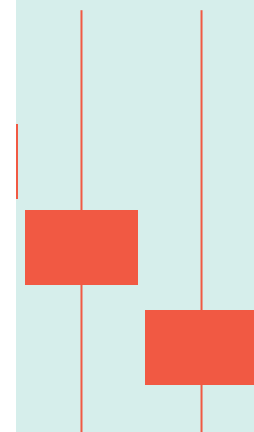
Atendendo à situação económica do país, é de salientar o facto deste seguro ter um grau de penetração, na população portuguesa, superior a 20%.

Um serviço de saúde com qualidade é essencial para garantir o bem-estar das pessoas e, na perspetiva das empresas, encontra-se bem demonstrada a sua importância. Das empresas que participaram neste estudo, 93% considera que há uma probabilidade reduzida de o eliminar.

Enquanto o Seguro de Saúde visa o auxílio no pagamento de despesas em caso de doença, já o Seguro de Vida tem como principal cobertura o risco de morte ou de sobrevivência de uma ou de várias pessoas seguras.

É normalmente considerado como um benefício nas empresas que pretendem aumentar a fidelização e motivação dos trabalhadores e também complementar a proteção de outros seguros. Cada vez mais, as empresas estão conscientes da necessidade de proteção dos seus colaboradores, daí que se tenha verificado um incremento no número de empresas que atribuem este benefício quando comparado com os estudos anteriores.

Para os colaboradores, muito embora sem ter um efeito imediato, estes vão-se consciencializando da importância do mesmo. A proteção financeira que este seguro lhes proporciona, ou aos seus familiares, faz com que o Seguro de Vida tenha vindo a ganhar relevância nos últimos anos, na opinião dos colaboradores.



# Conclusões Gerais do Estudo

Considerando a situação econômica atual de Portugal e os cortes por parte do Estado que têm surgido em áreas como as pensões e a saúde, levam a que os benefícios atribuídos pelas empresas aos seus colaboradores sejam mais valorizados. Esta redução de benefícios por parte do Estado acaba também por ser um grande desafio para os responsáveis de RH no sentido de gerirem as expectativas dos seus colaboradores, facultando benefícios que sejam valorizados e em simultâneo, que permitam controlar os custos.

A tendência para dar aos colaboradores a oportunidade de construir o seu pacote de benefícios através de um plano de benefícios flexíveis mantém-se e o número de empresas a introduzir este tipo de plano tem vindo a aumentar.

Os planos de pensões estão a ganhar cada vez mais importância, na sequência das alterações introduzidas no regime geral da Segurança Social. Em determinados sectores de atividade, o plano de pensões já está implementado na maioria das empresas e é provável que no curto prazo, o número de empresas com um plano de pensões em vigor aumente.

O seguro de saúde continua a ser um benefício de grande importância e de grande visibilidade para os colaboradores, uma vez que, permite uma utilização regular para fazer face a despesas de saúde. É um benefício que deve ser gerido com algum cuidado, uma vez que o controle de custos é um dos grandes desafios das organizações.

Em relação ao seguro de vida, apesar de não ter uma utilização regular, é de grande importância no sentido de proteger o colaborador numa situação de invalidez ou daqueles que de si dependem, numa situação de morte.

A Towers Watson e a MDS agradecem a todas as empresas que contribuíram para a realização deste estudo e esperam que seja útil para terem uma visão global sobre a forma como o mercado está a evoluir.

Este documento foi elaborado tendo por base os resultados do estudo Employee Benefits em Portugal 2014. A informação deve ser enquadrada nos termos identificados para a realização do estudo e não é permitida a sua divulgação ou utilização para outros fins sem a autorização explícita e prévia da Towers Watson e da MDS.

Os direitos de propriedade intelectual sobre o documento permanecem na titularidade da Towers Watson e da MDS, pelo que, o mesmo não poderá ser reproduzido ou distribuído, no todo ou em parte, sem o nosso prévio consentimento, por escrito.

## Sobre a Towers Watson

A Towers Watson é uma empresa global líder de serviços profissionais que apoia as organizações a melhorar a sua performance através de uma eficaz gestão financeira, das pessoas e dos riscos. Com mais de 14.000 associados em todo o mundo, a Towers Watson oferece soluções e consultoria tecnológica nas áreas dos programas de employee benefits, gestão de talentos, remunerações/rewards e gestão de risco e de capital. Está presente em Portugal desde 1995, contando atualmente com cerca de 100 colaboradores que apoiam os seus clientes nas áreas de employee benefits, risco e serviços financeiros e talento e recompensa.

**TOWERS WATSON** 

Towers Watson (Portugal) Unipessoal Limitada  
Sede: Av. da Liberdade, 245 - 4 B, 1250-149 Lisboa Portugal  
NIPC: 508 595 590 - Capital: €100.000,00 - CRC: Lisboa

Copyright © 2014 Towers Watson. Todos os direitos reservados.  
TW-EU-2014-29400. Setembro 2014.

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

 [/company/towerswatson](https://company/towerswatson)  [@towerswatson](https://twitter.com/towerswatson)  [/towerswatson](https://facebook.com/towerswatson)

## Sobre a MDS

O Grupo MDS atua na área da corretagem, consultoria de seguros e de gestão de risco. Com presença direta em Portugal, onde é líder de mercado, no Brasil, sendo 3º maior broker daquele país, e em Angola, presta ainda serviço em mais de 80 países, através da Brokerslink, uma das maiores redes internacionais de brokers independentes.

Atuando em distintas áreas de negócios, a MDS oferece um serviço global abrangendo um vasto leque de serviços de consultoria nas áreas de: Responsabilidades, Seguros Pessoas e Pensões, Crédito e Riscos Financeiros, Affinity, Proteção do Património, Engenharia e Construção, e Private Insurance.

  
CONSULTORES DE SEGUROS E RISCO

MDS - corretor de seguros, s.a. Mediador de seguros inscrito, em 27/01/2007, no registo do ISP - Instituto de Seguros de Portugal com a categoria de Corretor de Seguros, sob o nº 607085560/3, com autorização para Ramos Vida e Não Vida, verificável em [www.isp.pt](http://www.isp.pt). Não dispensa a consulta da informação pre-contratual e contratual legalmente exigida. A MDS não assume a cobertura de riscos.

[mdsinsure.com](http://mdsinsure.com)

***Anexo 4: Global Talent Management and Rewards Study 2014***

# 2014

## Global Talent Management and Rewards Study

### At a glance

#### Overview

The 2014 Global Talent Management and Rewards Study provides an in-depth look at the practices and concerns of organisations around the globe. It captures the perspective of over 1,600 organisations on attraction, retention and engagement issues that are essential to the development of an effective employment deal and total rewards strategy.

This report presents high-level findings on employers' increasing attraction and retention challenges, and examines the value of getting the employment deal right. In addition, we explore the disconnect between employer and employee views on what it takes to attract and retain a productive workforce, and identify the areas organisations should prioritise to bridge this gap.

#### Talent mobility creates attraction and retention challenges

Employers today face a more fluid labour market than in the recent past. Globally, nearly half of employers (48%) indicate hiring activity has increased compared to last year. For 15%, hiring has jumped significantly. In addition, more than one-third (35%) report that turnover is rising.

Our study shows that employers are finding it difficult to get and keep key talent, including top performers and high-potential employees. Nearly two in three respondents are experiencing problems attracting top performers (65%) and high-potential employees (64%), an increase from two years ago. Additionally, more than half report difficulty retaining high-potential employees (56%) and top performers (54%).

Not surprisingly, employers do not receive high marks from employees on their ability to get and keep talent. In our 2014 Global Workforce Study, a survey of over 32,000 employees worldwide, fewer than half of respondents report that their company does a good job when it comes to attracting and retaining the right workers. Only 46% say their organisation hires highly qualified employees, while 42% say their employer does a good job of retaining talented employees.

**“Our study shows that employers are finding it difficult to get and keep key talent, including top performers and high-potential employees.”**

Yet to achieve their business objectives, employers need to attract and retain critical talent and ensure that employees are highly engaged, which, in turn, will support increased productivity. To foster sustainable engagement, organisations must get the employment deal right — that is, they must offer and deliver an employment deal that is formally articulated, is tailored to different workforce segments and sets an organisation apart from its competitors.

## The value of getting the employment deal right

Our findings show that there is much to be gained from getting the employment deal right. Organisations with a highly evolved employment deal (one that is formally articulated, well executed, customised for different employee segments and differentiated from those of competitors) are more effective than organisations offering a deal that is tactical (not formally articulated and lacking an integrated strategy for rewards and talent management). Specifically, companies with a highly evolved deal are three times as likely to report their employees are highly engaged and 1.5 times as likely to report achieving financial performance significantly above their peers (Figure 01).

Companies with a highly evolved employment deal have less difficulty attracting and retaining employees than those offering an employment deal that is tactical. The biggest effects of a highly evolved employment deal are seen in developing economies, where workers generally, and employees with critical skills in particular, are in short supply.

When it comes to critical-skill employees who directly impact strategic goals and the bottom line, any reduction in retention risk and turnover or attrition is valuable. In developing economies, 74% of organisations with a tactical employment deal are having difficulty retaining employees with critical skills, compared with 58% of organisations with a highly evolved employment deal, a 22% reduction. In developed economies, these numbers are 42% and 36%, respectively, a 14% reduction (Figure 02).

A highly evolved employment deal delivers even greater value through its impact on an organisation's ability to attract employees with the critical skills needed to replace those who leave or supplement the ranks of those with these same critical skills who stay.

**Figure 02. Organisations with highly evolved deals have less difficulty retaining critical-skill employees**



In developing economies, 79% of organisations with a tactical employment deal are having difficulty attracting employees with critical skills, compared with 66% of organisations with a highly evolved employment deal. In developed economies, these numbers are 63% and 56%, respectively. Organisations in developing economies with a highly evolved employment deal not only have a competitive advantage over tactical organisations in their market, they are nearly at par with tactical organisations in developed economies in their ability to attract employees with critical skills.

However, a highly evolved and differentiated employment deal remains an elusive goal for most organisations. Only 45% of employees globally say their employer lives up to their employment deal. Less than one-third (32%) of employers report that their organisation has a formally articulated employment deal, and a mere 25% say their organisation has done a good job of delivering their deal over the past three years. The data suggest that many organisations lack a good understanding of what it takes to get and keep employees in 2014.

**Figure 01. Companies with a highly evolved employment deal outperform organisations without a formally articulated deal**

*Strong financial performance* represents the percentage of organisations with financial performance substantially better than their industry peers last year. *High sustainable engagement* represents the percentage of organisations that report their employees are highly engaged.

Employment deal groups	Financial performance		Sustainable engagement		Overall	
	Developed	Developing	Developed	Developing	Financial performance	Sustainable engagement
Highly evolved*	25.9%	16.2%	20.0%	28.2%	20.1%	24.8%
Tactical**	15.5%	9.4%	6.9%	8.2%	13.0%	7.4%
Ratio of highly evolved to tactical	1.7	1.7	2.9	3.4	1.5	3.3

\*Organisations with a formally articulated, well-executed employment deal that is customised for different employee segments and differentiated from their competitors

\*\*Organisations without a formally articulated employment deal and accompanying total rewards strategy

## Critical employer/employee disconnects

Attraction and retention drivers among employees have remained fairly steady over the past two years, with base pay and career advancement continuing to be top priorities. However, employers do not always understand the rewards workers value most, which can make it difficult to develop a winning employment deal.

While it is encouraging that employers and employees agree on six of the seven key attraction drivers, employers underestimate the value of job security. For employees, job security is the second-most frequently cited reason for joining an organisation, while it ranks seventh for employers (Figure 03).

When it comes to retaining workers, employers recognise the importance of fair and competitive base pay and opportunities for career advancement. But once again, they underestimate the value of job security, which does not even appear on the employers' list of key retention drivers (Figure 04).

Employers also fall short when they underestimate the role senior leadership plays in helping retain employees. While employees cite trust and confidence in senior leadership among their top three reasons for staying with an organisation, it is not in the top seven for employers. This finding is worrisome given that leadership is also the top driver of sustainable engagement.

## The right priorities seal the deal

Our research indicates that to succeed in attracting, retaining and engaging a productive workforce, employers need to prioritise the following drivers: competitive base pay, career advancement opportunities, effective leaders and managers, and job security. Companies can begin by addressing the challenges and pain points in each of these areas.

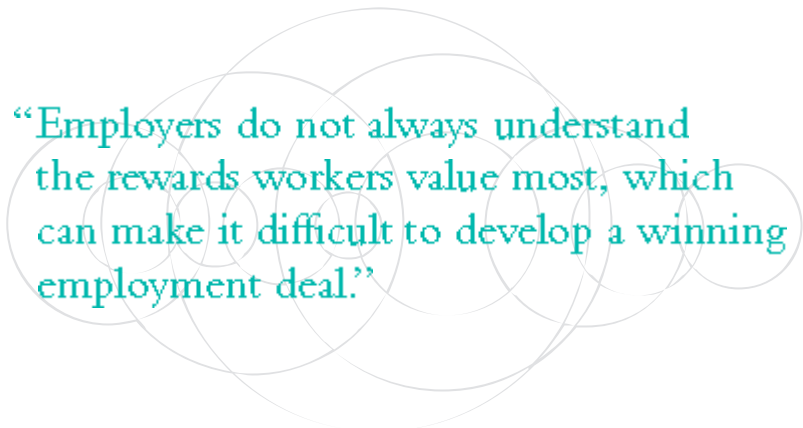


Figure 03. Top attraction drivers — employer versus employee view

	Employer view — Talent Management and Rewards Study 	Employee view — Global Workforce Study 
1	Career advancement opportunities	Base pay/salary
2	Base pay/salary	Job security
3	Challenging work	Career advancement opportunities
4	Organisation's reputation as good employer	Learning and development opportunities
5	Organisation's mission/vision/values	Challenging work
6	Learning and development opportunities	Organisation's reputation as good employer
7	Job security	Vacation/paid time off

Figure 04. Top retention drivers — employer versus employee view

	Employer view — Talent Management and Rewards Study 	Employee view — Global Workforce Study 
1	Base pay/salary	Base pay/salary
2	Career advancement opportunities	Career advancement opportunities
3	Relationship with supervisor/manager	Trust/confidence in senior leadership
4	Manage/limit work-related stress	Job security
5	Learning and development opportunities	Length of commute
6	Short-term incentives	Relationship with supervisor/manager
7	Challenging work	Manage/limit work-related stress

## Base pay, annual incentives and pay-for-performance differentiation

Many employees tell us they understand how base pay is determined, but only 53% of participating companies report that employees understand how this is done. This figure rises among companies that segment and differentiate their employment deal, but clearly, there is room for improvement.

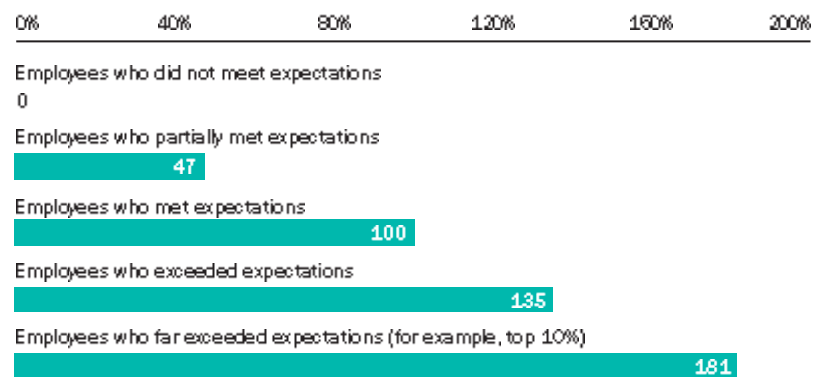
- Communication plays a key role in helping employees understand the competitive positioning of their base pay. Yet only 52% of employees say their company does a good job of explaining their pay programmes.
- The role of the manager in communicating and executing base pay programmes and in the performance management process is critical. Managers need to explain how employee objectives link to overall strategic objectives and how their pay links not just to individual performance, but also to work unit and company performance.
- Some employers simply do not have a compelling story to communicate because they do not sufficiently differentiate rewards for top performers. In terms of merit increases, the typical organisation is doing less differentiation based on individual performance than we have found in previous years. In 2010, top performers received twice as large a merit increase as average performers and more than five times as much as those who only partially met expectations. In 2014, both of these ratios are substantially lower (**Figure 05**).

Many employers are also failing to differentiate their broad-based employee annual incentive programmes. Across the 31 markets included in this year's survey, average funding is reported at 90%. There is a clear need for employers to optimise their short-term funding. Yet fewer than half of employers differentiate their programmes substantially. In fact, similar to merit increases, the extent of differentiation has diminished compared to 2012. Bonuses for employees who exceeded or far exceeded expectations relative to bonuses for average performers have decreased, while the relative payout to those who partially met expectations has increased (**Figure 06**). This is a missed opportunity not just for recognising top performers and improving the employment deal for this key workforce segment, but also for creating incentives for improved productivity across the whole workforce.

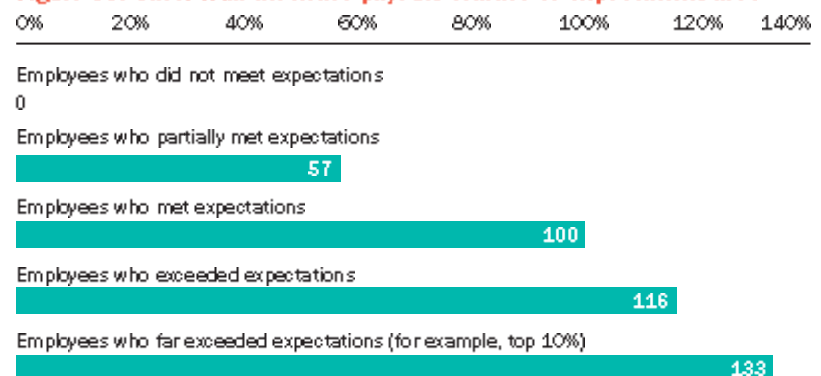
To be able to differentiate merit pay and awards from annual incentive programmes, companies require the following:

- *The right infrastructure* — job architecture, job leveling and scaled competencies that in combination serve as the foundation for reward programme design and delivery, starting with base pay and annual incentives
- *A performance management process* that links employee goals to company and business unit strategic priorities and base pay increases, and incentive awards to goal achievement and competencies
- *Managers with the ability to communicate* how base pay and incentive decisions are made — linking reward programmes to a common job architecture makes it easier to determine and communicate these pay decisions

**Figure 05. 2014 merit increase ratios relative to expectations met**



**Figure 06. Short-term incentive payouts relative to expectations met**



## Career development and management

Opportunity for career advancement is a key driver of attraction and retention globally. High-potential employees also say it is a top reason (number two) for joining a company.

Career opportunities appear to be improving. Thirty-five percent of participating companies say that compared with 12 months ago, career advancement opportunities for most of their employees have improved, compared to only 9% that say they have become worse. Despite these improvements, organisations are still missing the mark: Less than half (49%) of organisations report being effective at providing traditional career advancement opportunities to employees. An even lower percentage (38%) report being effective at providing career development opportunities beyond traditional concepts.

Many employees feel blocked in their current positions: 41% of employees overall report that they would have to leave their organisation in order to advance to a job at a higher level. Almost 40% of workers who have been identified by their company as high-potential employees report that they would have to leave their organisation to advance. And 72% of 'leavers', that is, those who prefer not to remain in their current organisation and intend to leave in the next two years, also concur.

Why are employers falling short?

- **Career architecture and career paths are poorly defined.** Fewer than half of employers (48%) report that their organisations have career architectures and levels in place. And a mere 43% say their companies have defined vertical career paths.
- **Technology is not effectively leveraged for career management.** Two-thirds (67%) of participants report that their organisations use technology effectively to deliver learning and development opportunities. However, less than half (45%) say their companies make effective use of technology to deliver programmes to help employees advance their careers.
- **Managers are ill equipped to handle key aspects of career management.** Only 33% of employers say managers are effective at conducting career development discussions as part of the performance management process.
- **Most organisations do not know if their career management programmes are working.** A very low 27% say their organisations monitor the effectiveness of their career management programmes.

This situation leads many employees to conclude that they are on their own when it comes to career management. Almost half (48%) think their organisation wants them to take ownership of their careers, while most employers (57%) say managers and employees should have joint ownership.

To improve career management programmes, employers can take the following steps:

- Ensure their career architecture and career maps not only reflect HR and business strategies but also provide a framework for communicating with employees.
- Train managers to identify and communicate career opportunities tailored to each employee's skills and experience.
- Use technology to improve career management tools and resources.
- Track and measure the effectiveness of career management programmes.

**“Organisations are still missing the mark: Less than half (49%) of organisations report being effective at providing traditional career advancement opportunities to employees.”**

## Leadership

Despite the fact that employees cite trust in senior leadership as a key retention driver and leadership is the top driver of sustainable engagement, only 62% of employers have a formal leadership development programme in place. These programmes are more prevalent in global companies (74%). Yet only 39% of employees agree senior management in their organisation is doing a good or very good job of developing future leaders.

To develop effective leaders and manage the talent supply chain, organisations must formalise their leadership development process and ensure their leadership programme's goals are aligned with their business strategy. For example, an organisation pursuing an innovation strategy may want to develop leaders who foster creativity and risk taking.

In addition, companies looking to improve their leadership initiatives should take the following steps:

- Develop and implement a leadership model that incorporates desired competencies that support the business strategy.
- Link job architecture to required competencies.
- Integrate leadership development across all talent management programmes (for example, succession planning, performance management and career management).
- Develop breadth of experience among future leaders by encouraging the sharing of talent across teams.
- Enhance leaders' international experience through talent mobility programmes.

An effective leadership development programme can be a source of competitive advantage by helping organisations retain and engage key employees as they develop leadership competencies. This is one way in which organisations can achieve a better return on their talent investments.

Of course, these are general solutions. It is up to each organisation to apply these recommendations to develop the specific leadership competencies that their business strategy requires.

### Job security

Many employees are still focused on job security. Even among high-potential employees – who presumably should not have to worry about this issue – job security ranks among the top reasons to join or leave an organisation. By underestimating the value employees place on job security, companies are missing an opportunity to engage key talent.

**“By underestimating the value employees place on job security, companies are missing an opportunity to engage key talent.”**

For employers, the challenge is how to respond to this employee need without making a promise to provide job security in the traditional sense (that is, lifetime employment). Employers can start by providing an environment that fosters a long-term focus. For example, companies can provide employees with skill development and career management programmes that will increase employee productivity and value in both current and future roles, whether within their current organisation or in a new company. Other levers that employers can pull include enabling workers to understand how they contribute to their organisation's success through more effective communication of business strategy and goals, instilling confidence in the future of the organisation through effective leaders and managers, and empowering employees by soliciting their opinions and acting on their suggestions. Line manager communication plays an important role, too. Performance discussions can be used to provide feedback to employees to help them see how they are and will be valued now and into the future. Moreover, organisations can provide rewards that meet current employee needs and provide value and opportunities for the future. In summary, organisations that set the right priorities based on what employees value can go a long way toward providing workers with a greater sense of control over their careers, thereby enhancing the perception of security.

**“Organisations can provide rewards that meet current employee needs and provide value and opportunities for the future.”**



## Key takeaways from the 2014 Global Talent Management and Rewards Study

- The key drivers of attraction and retention have remained fairly steady over the past two years and continue to reflect the fundamentals – base pay, career advancement opportunities and job security.
- Diverging views between employers and employees remain as to what it takes to attract and, particularly, to retain talent in 2014.
- Given the importance of competitive compensation and ongoing limited resources for rewards, it is imperative for companies to better differentiate both base salary increases and annual incentives.
- Given the low marks employees give their companies on career advancement opportunities – a top driver of both attraction and retention – employers should redouble their efforts to deliver an effective career management programme.
- To cultivate trust in senior leadership, which drives retention and sustainable engagement, organisations should institute formal leadership development programmes aligned with their business strategy and take other actions to improve leadership effectiveness.
- An employment deal aligned with a company's strategic priorities is essential to attracting, retaining and engaging employees in general, and key talent in particular.

career advancement  
opportunities

base pay

job security

## About the study

The Towers Watson Global Talent Management and Rewards Study was fielded from April to June 2014 in 31 markets. It includes responses from 1,637 participating organisations, including 337 companies from the US. The participants represent a wide range of industries and geographic regions.

The Towers Watson Global Workforce Study covers more than 32,000 employees selected from research panels that represent the populations of full-time employees working in large and midsize organisations across a range of industries in 26 markets around the world. It was fielded online during April and May 2014.

For more information, please visit:  
[www.towerswatson.com/2014GWS-IMR](http://www.towerswatson.com/2014GWS-IMR)

## The final participation results

**Global Workforce Study (GWS):** More than 32,000 responses across 26 markets

**Global Talent Management and Rewards Study (TM&R):** A total of 1,637 organisations across 31 markets

North America	GWS	IM&R
Canada	✓	✓
US	✓	✓

Latin America	GWS	TM&R
Argentina		✓
Brazil	✓	✓
Chile		✓
Mexico	✓	✓

EMEA	GWS	TM&R
Belgium	✓	✓
France	✓	✓
Germany	✓	✓
Ireland	✓	✓
Italy	✓	✓
Middle East	✓	✓
Netherlands	✓	✓
Russia		✓
Spain	✓	✓
Sweden		✓
Switzerland	✓	✓
Turkey	✓	✓
US	✓	✓
UK	✓	✓

APAC	GWS	IM&R
Australia	✓	✓
China	✓	✓
Hong Kong	✓	✓
India	✓	✓
Indonesia	✓	✓
Japan	✓	✓
Korea	✓	✓
Malaysia	✓	✓
Philippines	✓	✓
Singapore	✓	✓
Taiwan	✓	✓
Thailand		✓

## About Towers Watson

Towers Watson is a leading global professional services company that helps organisations improve performance through effective people, risk and financial management. With more than 14,000 associates around the world, we offer consulting, technology and solutions in the areas of benefits, talent management, rewards, and risk and capital management.

Towers Watson is represented in the UK by Towers Watson Limited.

The information in this publication is of general interest and guidance. Action should not be taken on the basis of any article without seeking specific advice.

To unsubscribe, email [eu.unsubscribe@towerswatson.com](mailto:eu.unsubscribe@towerswatson.com) with the publication name as the subject and include your name, title and company address.

Copyright © 2014 Towers Watson. All rights reserved.  
TW-EU-2014-39624, August 2014.

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

**Anexo 5: Artigo – Planos de benefícios flexíveis**

# Planos de Benefícios Flexíveis

## Flexible Benefit Plans



Texto / Text:  
Nuno Abreu

TOWERS PERRIN  
WATSON  
SENIOR CONSULTANT

A flexibilidade na forma de retribuir é um desafio para todos os responsáveis de recursos humanos que pretendam um alinhamento efectivo entre os interesses da empresa e dos seus colaboradores. Acreditamos que as empresas que implementem com sucesso um programa de benefícios flexíveis se destacarão das demais por via da inovação e conseqüente atracção, retenção e valorização dos recursos humanos.

*In the way of giving back, the flexibility is a challenge for those responsible for human resources who want an effective alignment between the company and its employees. We believe that companies that successfully implement a flexible benefits program will stand out from others by way of innovation and the consequent attraction, retention and development of human resources.*

Com um plano de benefícios flexíveis (ou "Plano Flex"), as empresas podem oferecer um leque alargado de benefícios aos seus colaboradores e permitir que cada um construa o seu próprio pacote de benefícios, tornando o plano apelativo para todos. Para além desta possível adequação às necessidades individuais de cada colaborador e a conseqüente maior valorização do plano por parte destes, as empresas conseguem ainda reduzir custos face ao orçamento anual referente a benefícios oferecidos de forma mais tradicional. Esta redução de custos resulta da optimização fiscal do plano permitida pela legislação em vigor, da criação de limites a serem utilizados por cada colaborador (criando-se assim mecanismos de controlo de custos face à evolução dos prémios de alguns benefícios) e ainda na gestão administrativa de excelência a que estes planos obrigam e que na maioria dos casos resulta numa redução significativa das horas canalizadas pelos RH para a gestão dos benefícios.

*With a flexible benefits plan (or 'Flex Plan'), companies can offer a wide range of benefits to its employees and allow each one to build your own package of benefits, making the plan appeals to everyone. Beyond this possible adequacy to the individual needs of each employee and the consequent greater appreciation of the plan on their part, companies can also reduce costs compared to annual budget relating to benefits in a more traditional way. This cost reduction results from the fiscal plan optimization allowed by legislation, the establishment of limits to be used by each employee (thus creating control mechanisms to the changing costs of premiums for certain benefits) and also in the administrative of excellence that these plans require that in most cases results in a significant reduction in hours channelled through HR for the management of benefits.*

## Primeiros sinais de flexibilidade em Portugal

### First signs of flexibility in Portugal

Desde a última década do século passado que Portugal tem assistido a uma mudança na forma como os planos de benefícios são desenhados e oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores. Se até essa altura, a grande maioria das empresas oferecia planos estáticos aos seus colaboradores, sem quaisquer opções ou possibilidades de ajustar os mesmos às necessidades de cada um, aos poucos essa tendência foi-se alterando. Tem existido uma preocupação cada vez maior em permitir que cada colaborador tenha uma palavra a dizer relativamente ao seu pacote de benefícios.

Esta tendência teve origem em vários factores, sendo de destacar o peso cada vez maior das empresas multinacionais no tecido empresarial português e a mão de obra cada vez mais qualificada existente no mercado. Estes dois factores contribuíram significativamente para esta alteração de paradigma na forma como

*Since the last decade of last century, Portugal has seen a shift in how the benefit plans are designed and offered by companies to their employees. If until that time the majority of companies offered static plans to their employees without any options or possibilities to adjust them to the needs of each one, gradually, this trend has changed. There has been a growing concern in allowing each employee to define their benefits package.*

*The origin of this trend was caused by several factors, most notably the increasing weight of multinational companies in the Portuguese business community and increasingly qualify manpower on the market. These two factors contributed significantly to this change in how companies have started to reward their employees. While on one hand the multinational companies have introduced innovative compensation policies on the market, on the other hand, the more qualify manpower*

as empresas passaram a recompensar os seus colaboradores. Enquanto por um lado as empresas multinacionais introduziram no mercado políticas de compensação inovadoras, por outro lado, a mão de obra cada vez mais qualificada resultou numa população cada vez mais esclarecida e sedenta de acesso a informação e envolvimento em tudo o que estivesse relacionado com as suas condições de trabalho e com a empresa em geral.

Esta tendência começou num primeiro nível de flexibilidade, onde as empresas começavam por oferecer aos seus colaboradores algumas opções ao nível de cada um dos benefícios. Por exemplo, ao nível dos planos de pensões, onde os colaboradores começaram a ter a possibilidade, entre outras, de realizar contribuições voluntárias adicionais ou seleccionar estratégias de investimentos para as suas contribuições. Também no que respeita aos seguros de saúde, vida e outros, tem-se verificado um aumento da flexibilidade, nomeadamente, ao nível da possibilidade de escolha entre diferentes tipos e níveis de coberturas.

*population resulted in a more enlightened and search for access to information and involvement in everything that was related to their working conditions and the company in general.*

*This trend started in a first level of flexibility, where companies began to offer its employees some options at the benefits level. For example, at pension plans level, employees began to have the opportunity, among others, of making additional voluntary contributions or select investment strategies for their contributions. Also at health insurance level, life and others, there has been an increased in flexibility, namely the possibility of choice between different types and levels of covers.*

## Implementação dos primeiros planos

### *Initial plan implementation*

Esta tendência foi sendo generalizada no mercado e com o tempo, as empresas foram procurando soluções mais inovadoras e flexíveis, aparecendo no início dos anos 2000 os planos de benefícios flexíveis em Portugal. Este tipo de plano caracteriza-se essencialmente pela possibilidade dos colaboradores seleccionarem os seus próprios benefícios, ou seja, mais do que terem opções dentro de cada um dos benefícios, poderem trocar e optar entre eles.

A este nível, a Towers Watson teve um papel importante no desenvolvimento de soluções flexíveis ajustadas ao mercado português, baseadas na experiência da empresa em mercados mais maduros, como o do Reino Unido. Desde início do Século, até à implementação do primeiro plano de benefícios flexíveis em Portugal, a Towers Watson desenvolveu várias actividades de investigação e modelação do mercado, essencialmente ao nível da legislação laboral e fiscal, da preparação dos prestadores responsáveis pela gestão dos vários benefícios, do desenvolvimento de plataformas de comunicação e gestão administrativa capazes de otimizar todo o processo administrativo e, por fim, de divulgação do conceito junto dos principais decisores das empresas de referência em Portugal que poderiam adoptar planos de benefícios flexíveis nas suas práticas de retribuição.

Têm surgido também alguns receios por parte das empresas, essencialmente relacionados com o enquadramento legal e fiscal, mas também com o facto de os colaboradores poderem não estar preparados para tomar decisões sobre os seus benefícios, com a complexidade administrativa e ainda com o facto de não existirem

*This trend has been widespread in the market and over time, companies were looking for more innovative and flexible solutions, appearing in the early 2000's flexible benefit plans in Portugal. This type of plan is essentially characterized by the possibility of employees select their own benefits, in other words, more than having options within each benefits, they can chose and exchange between them.*

**“Existe cada vez mais preocupação em permitir que cada colaborador tenha uma palavra a dizer sobre o seu pacote de benefícios.”**

**“There has been a growing concern in allowing each employee to define their benefits package.”**

*At this level, and based on the company's experience in more mature markets like the UK, Towers Watson had an important role in the development of flexible solutions adjusted to the Portuguese market. Since the beginning of the century, until the implementation of the first flexible benefit plan in Portugal, Towers Watson has developed various activities of research and modelling the market, especially at the level of employment law and tax preparation service providers responsible for managing the multiple benefits, the development of platforms for communication and administrative management able to optimize the entire administrative process and, ultimately, spread the concept among the key decision makers of leading companies in Portugal that could adopt flexible benefit plans in their compensation practices.*

*There have also been some concerns by enterprises, mainly related to the legal and fiscal framework, but also with the fact that employees may not be prepared to make decisions about their benefits, with the administrative complexity and with the fact that there are no providers prepared to provide the solutions that companies want. Despite fears that some companies view flexible benefits plans, there are already several existing plans implemented by Towers Watson since 2004, covering more than 7.000 participants and where*

prestadores preparados para fornecer as soluções que as empresas pretendem. Apesar dos receios com que algumas empresas enca-ram os planos de benefícios flexíveis, existem já vários planos em vigor implementados pela Towers Watson desde 2004, abrangendo mais de 7 mil participantes e onde todos os "obstáculos" foram ultrapassados. Os níveis de participação e satisfação obtidos excederam todas as expectativas no início do projecto, contri- buindo desta forma para a existência de uma valorização bastante significativa dos colaboradores do pacote retributivo oferecido pela empresa.

*all the 'obstacles' were overcome. The levels of participation and satisfaction achieved have exceeded all expectations at the beginning of the project, thus contributing to the existence of a very significant enhancement of the employees remuneration package offered by the company.*

## Resultados de estudo de mercado

### *Market research results*

Na sequência do processo de desenvolvimento dos planos de bene- fícios flexíveis em Portugal, a Towers Watson realizou um estudo junto de Directores de Recursos Humanos de 65 empresas nacio- nais e multinacionais. Um dos principais resultados foi a unanimidade nas respostas e a conclusão suportada por 94% dos parti- cipantes de que um plano de benefícios flexíveis contribuiria sem dúvida para aumentar os níveis de atracção, retenção e motivação dos seus colaboradores.

*Following the process of development of flexible benefit plans in Portugal, Towers Watson conducted a survey with Human Resources Directors of 65 national and multinational companies. A key finding was unanimity in the answers and the conclusion supported by 94% of participants that a flexible benefits plan would undoubtedly increase the levels of attraction, retention and motivation of its employees.*

## EDP como pioneira na implementação de um plano flexível em Portugal

### *EDP as a pioneer in implementing a flexible plan in Portugal*

A EDP é uma das empresas de referência do mercado Português e tem tido historicamente a preocupação de introduzir as melho- res práticas existentes ao nível da gestão dos seus colaboradores. A introdução do plano de benefícios flexíveis não foi excepção e enquadrou-se na cultura do Grupo.

*EDP is one of the leading companies in the Portuguese market and has historically been in every generation has been concerned to introduce the best practices in the management of its employees. The introduc- tion of flexible benefits plan was no exception and is framed in current EDP policy.*

No final da década de 1990, a EDP reconheceu a necessidade de alterar a relação laboral com os seus colaboradores de forma a ganhar uma maior flexibilidade no sentido de adaptar os seus con- tratos de trabalho e formas de retribuição às necessidades actuais, não só da empresa, como dos próprios colaboradores. Em conse- quência deste processo, foi criado o plano de benefícios flexíveis que numa primeira fase foi lançado apenas para colaboradores admitidos com contratos individuais de trabalho, que foi a opção estratégica da empresa para lidar com todas as novas admissões no Grupo.

*In the late 1990, EDP has recognized the need to change the employ- ment relationship with its employees in order to gain greater flexibility to adapt their employment contracts and reward forms to the current needs, not only from the company, as well the employees themselves. In consequence of this process, was created the flexible benefits plan that was initially released only for employees allowed with individual employment contracts, which was the strategic option of the company to handle with all new admissions in the Group.*

*There were several reasons which leaved EDP for opting to implement a flexible benefits plan in early 2004. However, we can define the main objectives as being:*

Foram vários os motivos que levaram a EDP a optar pela imple- mentação de um plano de benefícios flexíveis no início de 2004. No entanto, em jeito de resumo, podemos definir os principais objec- tivos com sendo:

- Keep the election status company, ensuring that are adopted the most innovative and efficient market practices in the management of employees.*
- Ensure the recruitment of best people in the market, offering them a benefit plan tailored to the profile of the employees to hire.*
- Allow employees design their own benefits package, thus engaging in 'management' of its own plane and thus adjusting them to their speci- fic needs at each stage of its life cycle.*
- Introduce in the company a total reward culture so that each employee can identify the real cost and his total return.*

- Manter o estatuto de empresa de eleição, assegurando que são adoptadas as mais inovadoras e eficientes práticas de mercado ao nível da gestão de colaboradores.
- Garantir o recrutamento dos melhores colaboradores existentes no mercado, oferecendo lhes para isso um plano de benefícios adequado ao perfil de colaboradores a contratar.

- Permitir que os colaboradores desenhassem o seu próprio pacote de benefícios, envolvendo-se assim na "gestão" do seu próprio plano e dessa forma ajustando os mesmos às suas necessidades específicas em cada fase do seu ciclo de vida.
- Introduzir na empresa uma cultura de retribuição total de forma a que cada colaborador identifique o custo real e total da sua retribuição.
- Alavancar a implementação/utilização de plataformas tecnológicas inovadoras, de forma a otimizar os processos de recursos humanos existentes antes da implementação do plano de benefícios flexíveis.

*• Leverage the implementation/use of innovative technology platforms in order to optimize the existing human resources processes before implementing flexible benefits plan.*

## Solução Encontrada Solution

A EDP começou por criar as condições necessárias à alteração da sua relação com os seus colaboradores, criando novas empresas especializadas em novas áreas de negócio onde se privilegiou os contratos individuais de trabalho. A maioria das novas adesões na empresa passou a fazer-se através dessas novas empresas.

*EDP began to create the necessary conditions to change their relationship with their employees, creating new companies specialized in new business areas and where were privileged the individual employment contracts. Most new members in the company, joined through these new companies.*

Depois desse primeiro passo, a Towers Watson levou a cabo um projecto de diagnóstico alinhado com os objectivos estratégicos dos Recursos Humanos da EDP, onde foram analisadas as características dos diferentes grupos de colaboradores existentes na EDP, as suas diferentes necessidades e as respostas mais adequadas que poderiam ser dadas com base em práticas de mercado nacional e internacional.

*After this first step, Towers Watson has carried out a diagnostic project aligned with the strategic objectives of the EDP Human Resources, where were analyzed the characteristics of different groups of existing employees in EDP, their different needs and the most appropriate responses which could be given based on market practices nationally and internationally.*

Como resultado do estudo, foi desenvolvido um programa de benefícios flexíveis para as novas empresas entretanto criadas, alicerçado numa filosofia de *Total Reward*, onde para além de se garantir que os diferentes grupos de colaboradores adequavam o seu pacote de benefícios às suas necessidades específicas, foram também criados materiais de comunicação que incentivavam a um

*As a result of the study, a flexible benefits program was developed for new businesses created meanwhile, based on a philosophy of Total Reward, where in addition to ensure that different groups of employees suited the benefits package to their specific needs, were also created communication materials that encouraged to a knowledge, involvement and greater appreciation of the remuneration package offered by EDP.*

### O DESENHO FINAL DO PLANO PERMITIU CRIAR UM PLANO ROBUSTO EM QUE OS BENEFÍCIOS FORAM AGRUPADOS EM DUAS COMPONENTES DISTINTAS:

- Componente de benefícios fixos: grupo de benefícios atribuídos a todos os colaboradores, sem qualquer opção de escolha ou possibilidade de serem trocados por outros benefícios existentes no plano. Esta componente é vista como o nível mínimo de protecção que a EDP pretende garantir aos seus colaboradores e contém benefícios considerados essenciais, como por exemplo protecção para a reforma, morte, invalidez, doença e ainda, neste caso concreto, o benefício electricidade.
- Componente de benefícios flexíveis: grupo de benefícios que os colaboradores têm à sua disposição e nos quais poderão utilizar os créditos flex que a EDP coloca à sua disposição. Assim, a EDP calcula um valor associado a cada colaborador e atribui esse montante sob a forma de créditos flex que poderão ser utilizados pelo colaborador na aquisição dos diversos benefícios colocados à sua disposição nesta componente flex do plano. Estes benefícios cobrem diversas áreas adicionais aos benefícios existentes na componente fixa, como educação dos filhos, formação profissional, transportes, campos de férias, etc. e permitem também que cada colaborador possa reforçar as coberturas de saúde, vida, acidentes pessoais e protecção para a reforma já previstas na componente fixa do plano.

### THE FINAL PLAN DESIGN ALLOWED CREATE A ROBUST PLAN IN WHICH BENEFITS WERE GROUPED INTO TWO DISTINCT COMPONENTS:

- Fixed benefits component: assigned benefits group to all employees without any option of choice or opportunity to be exchanged for other benefits in the existing plan. This component is seen as the minimum level of protection that the EDP aims to provide its employees and contains the essential benefits considered by the EDP, such as retirement protection, death, disability, disease and yet, in this case, the electricity benefit.
- Flexible benefits component: benefits group that employees have at their disposal and in which they can use flex credits that EDP puts at your disposal. Thus, EDP calculates a value associated to each employee and assigns that amount in the form of flex credits that can be used by the employee in the acquisition of the various benefits available to them in this flex plan component. These benefits cover many areas in addition to existing fixed benefits component, as children's education, training transportation, camps, etc. and also allowed each collaborator to reinforce the coverage of health, life, workers compensation and their retirement protection already provided in the fixed component of the plan.



## Conclusão Conclusion

Com a introdução de um plano de benefícios flexíveis, as empresas conseguem, em simultâneo, aumentar os níveis de motivação e alinhamento dos seus colaboradores e otimizar os custos associados aos mesmos. Este facto, aliado ao enorme sucesso dos planos de benefícios flexíveis que vão sendo implementados e ao desenvolvimento que tem existido ao nível da preparação das empresas, dos colaboradores e do próprio mercado em geral, **leva-nos a acreditar que estes planos são, sem qualquer dúvida, a melhor forma de retribuir neste momento que atravessamos e que exige criatividade, flexibilidade, optimização de custos e recursos e, ao mesmo tempo, um grande empenho dos colaboradores para alcançar os objectivos de negócio das suas empresas.**

*With the introduction of a flexible benefits plan, companies can simultaneously increase the motivations levels and alignment of its employees and optimize the costs associated therewith. This fact, combined with the huge success of flexible benefit plans that are being implemented and the development that has existed at the level of preparedness of companies, employees and the market itself often leads us to believe that these plans are no doubt, the best way to give back now that we are in and that requires creativity, flexibility, optimization of costs and resources while at the same time, a large commitment of employees to achieve the business objectives of their companies.*



## A SAÚDE MERECE UM ESPECIALISTA

*A Saúde Prime é um Operador de Saúde, com uma Rede Médica própria com mais de 11.000 prestadores. Com capital 100% português e independente de Grupos Financeiros, trata-se de um Especialista em Seguros e Planos de Saúde que, desde 2003, oferece propostas concebidas e ajustadas às reais necessidades dos seus Clientes.*



**SAÚDE® PRIME**

Saúde para todos

## Soluções para Todos

- Seguro de Saúde • Plano Multi-Especialidade • Plano Saúde Oral • Plano Saúde Visão • Seguro Saúde PME •
- Plano Internacional de Doenças Graves • 2.ª Opinião Médica Best Doctors • Crédito para Saúde •

707 30 82 83  
[www.saudeprime.pt](http://www.saudeprime.pt)