



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**A GESTÃO DE BENEFÍCIOS E INCENTIVOS NO PROCESSAMENTO
SALARIAL**

SARA NUNES PEREIRA

ORIENTADORES:

ORIENTADOR ISEG: PROFESSOR DOUTOR JORGE F.S. GOMES

ORIENTADORA DE ESTÁGIO: SANDRA GREGÓRIO

JUNHO - 2025



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) resulta da realização de Estágio Curricular na empresa de contabilidade e apoio à gestão, Moneris, tendo como foco principal a análise dos benefícios e incentivos no Processamento Salarial.

O estágio teve lugar no departamento de Recursos Humanos, mais especificamente, na área do Processamento Salarial, em que foi possível observar de forma concreta, não só como se desenvolve o processo da gestão de remunerações, como também a forma como são aplicados os benefícios e incentivos nesta área.

Os benefícios e incentivos podem ter um papel crucial na motivação e no desempenho de um colaborador, quando aplicados de forma justa e alinhadas às necessidades de cada indivíduo, contribuindo também para uma melhor performance de toda a organização, aliada a uma maior competitividade da empresa no respetivo setor de atividade. Assim, é imprescindível encontrar uma estratégia viável para que seja possível oferecer estas compensações extra salariais aos colaboradores, de forma personalizada, tendo em conta as suas preferências, estilo de vida, vida pessoal, saúde, entre outros.

Assim, este relatório esclarece de que forma as organizações podem aplicar os pacotes de benefícios e incentivos tendo em conta a diversidade de procura por parte dos seus Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Processamento Salarial; Benefícios e Incentivos; Remuneração; Motivação e Desempenho; Satisfação.

ABSTRACT

This Master's Degree Final Work (TFM) is the result of a curricular internship at the accounting and management support company, Moneris, with the main focus on analyzing benefits and incentives in Payroll.

The internship took place in the Human Resources department, more specifically in the area of Payroll, where it was possible to observe in a concrete way not only how the remuneration management process is carried out, but also how benefits and incentives are applied in this area.

Benefits and incentives can play a crucial role in an employee's motivation and performance, when they are applied fairly and in line with each individual's needs. They also contribute to a better performance for the whole organization, together with greater competitiveness for the company in its sector of activity. It is therefore essential to find a viable strategy to make it possible to offer these extra salary compensations to employees in a personalized way, considering their preferences, lifestyle, personal life, health, among others.

Therefore, this report clarifies how organizations can apply benefits and incentives packages taking into account the diversity of demand from their Human Resources.

Keywords: Human Resources Management; Payroll; Benefits and Incentives; Remuneration; Motivation and Performance; Satisfaction.

ÍNDICE

Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	viii
Agradecimentos.....	ix
Capítulo 1 – Introdução	10
Capítulo 2 - Revisão de Literatura	13
2.1. O Processamento Salarial na Gestão de Recursos Humanos.....	13
2.2. Incentivos.....	14
2.3. Benefícios.....	17
2.4. Impacto na Motivação dos Colaboradores	20
Capítulo 3 - Caracterização da Empresa	26
3.1 Apresentação da Empresa	26
3.2 Missão, Visão e Valores	27
3.3 Gestão de Carreiras, Benefícios e Incentivos	28
Capítulo 4 - Atividades Desenvolvidas.....	31
4.1 Descrição das Atividades Desenvolvidas	31

Capítulo 5 - Discussão e Reflexão Final	43
5.1 Considerações Finais, Limitações e Sugestões	43
Capítulo 6 - Conclusão	47
Referências	50
Anexos	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow	23
Figura 2 - Unidades de Negócio - Localização	26
Figura 3 - Ficha do Colaborador	33
Figura 4 - Alterações Mensais do Colaborador	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Descrição de Atividades de Gestão de Benefícios.....	40
--	-----------

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de expressar o meu sincero agradecimento ao ISEG por me proporcionar a oportunidade de realizar esta etapa da minha vida, permitindo-me crescer, tanto a nível pessoal, como a nível profissional.

Em particular, gostaria de destacar a importância que o Professor Doutor e Orientador de Estágio Jorge Gomes desempenhou ao longo deste percurso. Com o seu valioso conhecimento e vasta experiência, demonstrou sempre disponibilidade e prontidão para me aconselhar a todos os níveis.

Aos docentes do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e colegas de turma, gostaria de agradecer por todo o apoio, incentivo e espírito de partilha que demonstraram ao longo destes dois anos.

A toda a equipa da Moneris, um agradecimento especial pela receção calorosa, por me fazerem sentir em casa, e por terem contribuído para o meu desenvolvimento profissional.

Não podia deixar de agradecer aos meus amigos, pelo constante apoio e motivação, tanto nos momentos bons como nos momentos mais difíceis.

Por último, mas não menos importante, a toda a minha família, em especial aos meus pais, por terem acompanhado de perto esta fase importante da minha vida, e pelas palavras certas nos momentos certos. Sem eles nada disto teria sido possível.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio tem como objetivo reportar as atividades que foram realizadas ao longo do estágio curricular, bem como interligá-las com os conceitos estudados no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. O estágio foi realizado na empresa Moneris, sendo a sua atividade baseada na área de contabilidade e apoio à gestão e sediada em Lisboa.

O Processamento Salarial na Gestão de Recursos Humanos representa uma tarefa fulcral para o bom desenvolvimento da empresa, possuindo um grande peso na motivação dos colaboradores da mesma. Esta tarefa é mais do que uma tarefa rotineira que se realiza todos os meses, é uma tarefa que necessita de estar em constante desenvolvimento e progresso, pois envolve aspetos fundamentais, desde os direitos dos colaboradores da empresa até à gestão e controlo da motivação e desempenho dos próprios. O Processamento Salarial tem como base a atribuição das remunerações mensais dos colaboradores, no entanto, esta atividade pode integrar outros aspetos, como benefícios e incentivos, para além do salário, caracterizados por serem diferentes tipos de remunerações extra salariais, e que poderão influenciar o rendimento dos colaboradores.

Os benefícios e incentivos que uma empresa pode oferecer aos seus colaboradores variam consoante o objetivo que pretendem atingir. Isto é, podem ter carácter intrínseco ou extrínseco, e podem diversificar segundo as preferências pessoais, experiências profissionais, faixas etárias, objetivos de vida, entre outros. Assim, é importante que exista uma análise interna por parte do departamento de Recursos

Humanos da entidade empregadora, de forma a identificar as necessidades de cada perfil de colaborador, fomentando a inclusão, e alinhando sempre os mesmos com a cultura organizacional e valores da mesma.

Deste modo, o presente relatório de estágio tem como objetivo abordar de que forma é que os benefícios e incentivos da empresa onde foi realizado o estágio, a Moneris, são enquadrados no processamento salarial dos colaboradores. A Moneris disponibiliza um largo pacote de benefícios e incentivos que pretende atribuir de forma contínua aos seus colaboradores, priorizando a diversificação dos mesmos, de forma a garantir que engloba todos os funcionários e que existe uma equidade dos mesmos. Assim, pretende-se promover o bem-estar e um ambiente de satisfação na empresa, e, consequentemente, um aumento na satisfação, motivação e performance dos recursos humanos.

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em seis capítulos. Numa fase inicial terá destaque a componente teórica, nomeadamente a revisão de literatura, na qual será exposta uma análise crítica de estudos já realizados sobre o tema em questão, destacando a sua relevância.

Posteriormente, nos capítulos seguintes, será apresentada uma descrição detalhada da empresa onde foi realizado o estágio, incluindo uma caracterização da mesma, a sua missão, visão e valores, bem como as suas políticas de Recursos Humanos.

Por fim, haverá ainda um capítulo dedicado à discussão e reflexão final sobre os resultados obtidos durante o estágio, apresentando também limitações identificadas, bem como sugestões para o futuro.

Desta forma, este relatório de estágio irá dar lugar a uma pergunta pertinente: como poderemos aplicar os benefícios e incentivos tendo em conta as características e necessidades de cada indivíduo?

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

A Gestão de Recursos Humanos (doravante GRH) é uma área altamente volátil, tendo em conta as mudanças contínuas no ambiente de trabalho, e as constantes exigências no mercado laboral, este cada vez mais competitivo, incerto e ambíguo.

Considera-se que a GRH visa otimizar as capacidades dos colaboradores numa empresa, preocupando-se com “a forma como os mesmos contribuem com os seus conhecimentos, competências e capacidades para melhorar a capacidade organizacional e o significado dessa contribuição” (Armstrong, 2014). Assim, podemos identificar esta área como uma fonte de vantagem competitiva para qualquer organização, caracterizados por serem “valiosos, raros, inimitáveis e difíceis de substituir” (Kazlauskaite & Buciuniene, 2008), representando o conhecimento, formação e especialização dos trabalhadores de uma empresa (Karikari *et al.*, 2015).

Capítulo 2.1. O Processamento Salarial na Gestão de Recursos Humanos

O Processamento Salarial é uma das variadas funções que integram a área de Recursos Humanos, que engloba uma vasta quantidade de tarefas, as quais requerem muita responsabilidade, e que permite garantir que os colaboradores recebem a sua remuneração de forma correta, no tempo adequado, e conforme as políticas e normas da organização e da legislação (Armstrong, 2014). Segundo Shukla & Bhandari (2019), o salário corresponde à maior motivação que um colaborador pode ter por parte da sua entidade empregadora, portanto, torna-se fulcral que este ramo da GRH seja implementado de forma eficiente e eficaz, de modo a dar resposta aquilo que são as expectativas e necessidades dos trabalhadores. No entanto, existe a possibilidade de

agregar ao salário base um pacote, quer seja de benefícios ou de incentivos, de modo a complementar remuneração fixa do colaboradores e a motivá-los, proporcionando-lhes uma maior satisfação no ambiente de trabalho.

No que diz respeito aos benefícios, estes consistem em “qualquer forma de compensação proporcionada pela organização, para além dos salários ou vencimentos, que são pagos total ou parcialmente pela entidade patronal” (SoonYew *et al.*, 2008).

Capítulo 2.2. Incentivos

Os incentivos presentes no processamento salarial são técnicas utilizadas pelos Recursos Humanos de uma determinada empresa, que visam incentivar, recompensar ou motivar os colaboradores, de forma a complementar a remuneração base, e a influenciar o desenvolvimento profissional.

Segundo Mohamad *et al.*, (2009) os incentivos salariais incorporam métodos de recompensas que podem ser monetárias ou não monetárias. Os autores defendem que a existência de um estudo sobre este tema permitirá uma melhor perceção dos efeitos que os incentivos podem ter quando colocados em prática nas organizações. Sublinham ainda a importância de compreender de que forma os incentivos são trabalhados em prol da *performance* dos colaboradores, garantindo que resultam em estímulos orientados para o desenvolvimento tanto da empresa como do próprio indivíduo.

De forma a reforçar o argumento dos autores previamente mencionados, Ichniowski & Shaw (2003) afirmam que a prática de incentivos no processamento salarial “é introduzida para incentivar um maior esforço dos trabalhadores, e o seu envolvimento na tomada de decisão”. De acordo com os mesmos, quando as empresas não

conseguem detetar qual o contributo exato de cada colaborador, torna-se difícil gerir o vencimento de cada um baseado na produção individual, e assim, optam por aplicar outros sistemas de incentivos salariais.

De acordo com Ichniowski & Shaw (2003), as empresas adotam frequentemente o modelo tradicional de incentivos baseado em prémios financeiros, bónus e aumentos salariais. No entanto, assumem que esta não é a melhor gestão quando aplicada isoladamente, acrescentando ainda que o plano de incentivos produz mais efeitos positivos ao serem combinados com outras práticas de trabalho. Isto é, introduz-se a ideia de que os incentivos financeiros não são suficientes para conseguirem gerar efeitos positivos na motivação e *performance* dos colaboradores a longo prazo, sendo necessário conjugá-los com incentivos não financeiros, de modo a obter impactos duradouros.

Assim, existem dois tipos de incentivos: financeiros e não financeiros. Em primeiro lugar, os incentivos financeiros podem ser descritos como recompensas que estão associadas ao formato monetário, como aumentos salariais, prémios e bónus, atribuídos consoante o desempenho dos colaboradores e pelo cumprimento de objetivos (Manjenje & Muhanga, 2021). Os autores associam ainda os incentivos extrínsecos à estratégia de uma organização, visto que os mesmos enaltecem o empenho e a lealdade dos trabalhadores. Por outro lado, Ichniowski & Shaw (2003), apesar de concordarem que os incentivos financeiros são favoráveis para o desenvolvimento dos colaboradores, consideram que estes não sustentam a motivação e desempenho a longo prazo. Deste modo, é importante interligá-los aos incentivos não financeiros.

Segundo Qader (2021), os incentivos não financeiros constituem um forte pilar nas empresas e respetivos recursos humanos, na medida em que são fatores intrínsecos, prendendo-se então a questões ligadas ao contexto emocional e social. Ichniowski & Shaw identificam três métodos como sendo os principais incentivos não financeiros: o envolvimento dos colaboradores, a rotação dos colaboradores e a formação dos colaboradores. Segundos os autores, o envolvimento, tanto prático como emocional, dos recursos humanos na empresa contribui para uma vantagem significativa, visto que é destacado o reconhecimento dos colaboradores e sublinhada uma cultura de integração, de forma a permitir o aumento do compromisso com o trabalho e respetiva produtividade. No que diz respeito à rotação de trabalhadores, torna-se fulcral para a autoconfiança dos mesmos, permitindo um crescimento pessoal e desenvolvimento profissional, de forma a aprimorar conhecimentos e a potencializar as suas carreiras. Por fim, a formação profissional disponibilizada pelas empresa é um método utilizado para expressar aos colaboradores que a organização investe nas suas capacidades e conhecimentos, ideia reforçada por Mohamad *et al.*, (2009), que descrevem que a formação pode ser um enorme auxílio na produtividade e motivação laboral.

Em suma, tanto os incentivos financeiros como os incentivos não financeiros apresentam vantagens relativamente à motivação e *performance* dos colaboradores. No entanto, importa sublinhar que os dois tipos de incentivos devem ser utilizados de forma racional e interligada, de forma a não comprometer a eficácia dos mesmos. Para além disso, importa destacar ainda a necessidade dos incentivos estarem alinhados com as práticas de RH da empresa, uma vez que enaltece desta forma a coerência entre a cultura praticada e os incentivos atribuídos. (Mohamad *et al.*, 2009).

Capítulo 2.3. Benefícios

Em conjunto com os incentivos, os benefícios oferecidos pelas entidades aos seus colaboradores têm também um papel importante na sua satisfação com o trabalho. A sua correta aplicação consegue proporcionar vantagens, não só para os recursos humanos, como também para a própria empresa, aumentando a competitividade, retendo talentos e estimulando a sua produtividade (Dulebohn *et al.*, 2009).

O tema dos benefícios no processamento salarial tem sido, cada vez mais, um tema de destaque para as empresas. Afirmam que, ao receber benefícios com os quais se identificam, os colaboradores tendem a sentir um maior comprometimento com a organização e uma maior satisfação, o que leva a um aumento da retenção dos mesmos, que, por sua vez, impacta a redução do *turnover* da empresa.

Após a compreensão das vantagens que os benefícios transferem para as organizações e seus colaboradores, importa ainda perceber como aplicá-los de forma eficaz. De acordo com Dencker, Joshi e Martocchio (2007), citado por Dulebohn *et al.*, (2009), a conhecida teoria de “one size fits all” é desafiada, tendo em conta que, por norma, uma empresa agrega colaboradores de diversas faixas etárias e estilos de vida, implicando assim diferentes expectativas no que respeita aos benefícios recebidos, visto que têm necessidades, costumes e preferências distintas.

Isto indica que, ao considerar as características individuais, os pacotes de benefícios não podem ser uniformes, isto é, não pode ser aplicado o mesmo serviço de benefícios a todos os colaboradores. É importante estudar quais se enquadram melhor em cada um dos recursos humanos da empresa.

Os autores afirmam ainda que, colaboradores com uma faixa etária mais elevada tendem a preferir benefícios ligados à saúde e bem-estar, pensões, entre outros, e, pelo contrário, colaboradores de gerações mais jovens acabam por priorizar os benefícios que vão ao encontro do desenvolvimento profissional, bem como um ambiente de trabalho flexível e benefícios financeiros. Assim, sugerem que esta segmentação de pacotes de benefícios baseada nas características de cada indivíduo, pode contribuir para uma maior eficácia dos mesmos.

Esta ideia é sustentada por Torre-Ruiz, Vidal-Salazar & Cordón-Pozo (2017), que afirmam que as empresas diferem na oferta de benefícios, seja em quantidade como no tipo de benefício. De modo a abranger todos os colaboradores, existe uma vasta gama de benefícios que vão transmitir valor aos trabalhadores, tais como:

- **Planos de Saúde:** este benefício visa cobrir custos relacionados com a saúde, de modo a garantir o bem-estar do colaborador.
- **Seguros:** Seguro de vida, seguro de acidentes pessoais, seguro de viagem, são exemplos de benefícios com o objetivo de assegurar a segurança e proteção do colaborador.
- **Vale-Refeição:** a empresa pode optar por oferecer um valor mensal que o colaborador pode usufruir em alimentação, seja em restaurantes ou supermercados.
- **Vale Transporte:** Vale mensal oferecido que visa auxiliar as despesas de transporte para a deslocação casa-trabalho e trabalho-casa.

- **Trabalho remoto:** muitas empresas adotam esta prática que permite que o colaborador exerça as suas tarefas profissionais num local que não seja o seu local habitual de trabalho, como o escritório da empresa.
- **Flexibilidade de horário:** Este benefício atribui o colaborador a possibilidade de ajustar o seu próprio horário de trabalho, sem colocar em causa as tarefas que lhe competem, permitindo uma maior e melhor gestão do seu tempo.
- **Tickets Educação/Infância:** Benefício útil para os colaboradores que já têm a vertente parental na sua vida, possuindo a possibilidade de ter auxílio na área da educação dos filhos.
- **Dia de Aniversário:** Este benefício permite ao colaborador ter direito a folga no seu dia de aniversário, como sentimento de reconhecimento e valorização por parte da entidade empregadora.

Estes são alguns exemplos de benefícios que podem ser aplicados pelas empresas, no entanto, esta lista é muito mais ampla, de modo a garantir diversidade e inclusão de todas as necessidades por parte dos recursos humanos.

Em suma, o bem-estar, a produtividade e a satisfação dos colaboradores está fortemente dependente da forma em que a organização os apoia e valoriza. Krekel, Ward & De Neve (2019) garantem que “funcionários mais felizes e saudáveis tendem a ser mais produtivos e eficientes, o que contribui para um aumento geral na performance da empresa”. Acreditam ainda que uma positiva gestão dos benefícios pode contribuir para um bom desenvolvimento do negócio de uma empresa, visto que o mesmo está interligado ao aumento da satisfação dos colaboradores e à retenção dos mesmos.

Capítulo 2.4. Impacto na Motivação dos Colaboradores

Após uma melhor compreensão de como os incentivos e benefícios podem ser aplicados no contexto laboral, é agora fulcral analisar em que medida é que os mesmos impactam a motivação dos colaboradores.

Segundo Armstrong & Taylor (2014), importa compreender que fatores motivam os colaboradores no trabalho, seja a nível pessoal como profissional, desde a realização das tarefas que lhes competem, até à convivência social com chefias e colegas. Armstrong & Taylor (2014) sublinham ainda a diferença entre os dois tipos de motivação: motivação intrínseca e motivação extrínseca. De acordo com Latham (2004), citado por Armstrong & Taylor (2014), "o conceito de motivação refere-se aos fatores internos que impulsionam a ação e aos fatores externos que podem atuar como incentivos para a ação." Desta forma, percebe-se que a motivação influencia toda e qualquer ação e comportamento do nosso dia-a-dia laboral.

Como referido anteriormente, existem dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca. Em primeiro lugar, a motivação intrínseca está presente no desejo de realizar uma tarefa por satisfação pessoal, e ocorre quando o indivíduo sente que o seu trabalho é valorizado e recompensado (Armstrong & Taylor, 2014). Esta motivação advém, por norma, de incentivos e benefícios internos, visto que, na perspetiva de Sandel (2012), citado por Armstrong & Taylor (2014), caso um colaborador esteja presente numa ação que o próprio considera "intrinsecamente valiosa", o empregador, ao oferecer recompensas extrínsecas, como dinheiro, poderá criar uma desvinculação do compromisso e entusiasmo por parte do colaborador. Desta forma, afirma-se que as

empresas, para corresponder a este tipo de motivação, devem proporcionar etapas como a autonomia e propósito ao seus recursos humanos, com o intuito de contribuir para um desenvolvimento pessoal e aumento da autoconfiança.

Em segundo lugar, existe a motivação extrínseca, definida por um aumento do compromisso quando existe a aplicação de incentivos como aumentos salariais, promoções, prémios e bónus, entre outros (Armstrong & Taylor, 2014). Esta motivação é distinta da anterior na medida em que poderá ter um efeito imediato, mas de curto prazo, visto que tende a diminuir com o tempo, pois a recompensa monetária deixa de ser algo novo para o colaborador, ao contrário da motivação intrínseca, que por estar direcionada para uma qualidade de vida no trabalho, esta terá efeitos sentidos a longo prazo (Armstrong & Taylor, 2014).

Enquadradas na abordagem da motivação, existem diversas teorias presentes na literatura que ajudam a compreender a motivação humana e como se desenvolvem as ações baseadas nas recompensas que recebem. Algumas destas teorias serão analisadas posteriormente, tais como: Teoria das Expectativas (Vroom), Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow), Teoria ERG (Alderfer), e o Modelo dos Dois Fatores (Herzberg).

Em primeiro lugar, a **Teoria das Expectativas**, criada e desenvolvida por Vroom, defende a ideia de que o comportamento humano é orientado pela expectativa de que as suas escolhas vão direcioná-lo aos resultados pretendidos (Wyse, 2018). Esta teoria é definida por três componentes que terão impacto na motivação que um indivíduo dispõe, sendo eles a expectativa, a instrumentalidade e o valor. Segundo Vroom, citado por Wyse (2018), a expectativa define-se como a “capacidade de avaliar a probabilidade

de obter um resultado comparando os esforços necessários com sua capacidade”, já a instrumentalidade recai sobre a ideia de que a sua ação vai ter reconhecimento e valor. Por último, na visão de Souza e Silva (2018), citados pelo mesmo autor, o valor é o grau de importância que o indivíduo atribui a cada recompensa. De acordo com Filho & Araújo (2001), a Teoria das Expectativas segue a seguinte fórmula: $M = E [V + I]$ na qual o “M” corresponde à motivação, o “E” está relacionado com expectativa e o “I” com a instrumentalidade. Assim, quanto maior for o resultado da fórmula, maior a motivação do indivíduo. Desta forma, entende-se que a presente teoria explica o desempenho dos colaboradores baseado na motivação e expectativa presente nos mesmos, considerando que um bom desempenho depende destes fatores (Armstrong & Taylor, 2014).

Em segundo lugar, a **Teoria da Hierarquia das Necessidade de Maslow** é também conhecida por estudar o tópico da motivação, no entanto, esta está mais direcionada para as necessidades humanas. A teoria de Maslow apresenta cinco categorias que estão envolvidas na motivação humana e que são objeto de estudo, nomeadamente as necessidades fisiológicas, a segurança, necessidades sociais, estima e autorrealização, tal como mostra a figura abaixo apresentada.

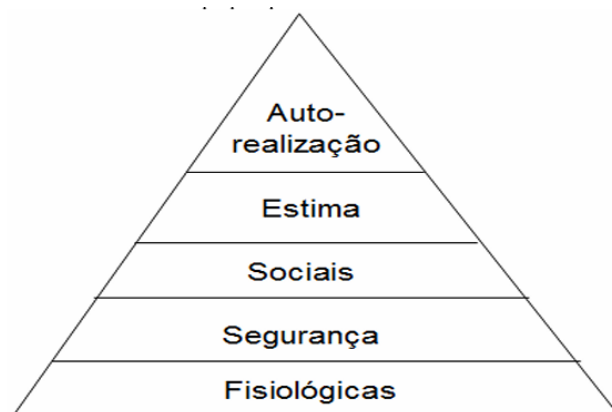


Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow

Fonte: Ferreira, Demutti & Gimenez (2010)

Ao analisar a figura, entende-se que as primeiras categorias a serem atingidas são as mais baixas, começando, desta forma, pelas necessidades fisiológicas. Quando uma necessidade é atingida, o indivíduo procura satisfazer a próxima necessidade, neste caso, a segurança. No entanto, segundo Armstrong & Taylor (2014), a necessidade de autorrealização, definida por incluir o crescimento pessoal e autodesenvolvimento (Ferreira, Demutti & Gimenez., 2010), nunca poderá ser satisfeita, visto que é considerada como um processo contínuo e de longo prazo, isto é, um processo em constante desenvolvimento, sendo deste modo, um grande fator motivacional.

Apesar da existência desta hierarquia Maslow admite que, por vezes, esta ordem não é seguida de forma rígida, podendo existir trocas de prioridades, contudo, defende a ideia de que as necessidades superiores possuem um papel mais significativo.

Outra teoria interessante para esta análise é a **Teoria ERG de Alderfer**. Esta teoria visa identificar a motivação dos indivíduos baseada nas necessidades humanas, e deste modo, a mesma engloba três principais tipos de necessidades, sendo elas a necessidade

de existência, a necessidade de relacionamento e a necessidade de crescimento (Armstrong & Taylor, 2014).

Segundo os autores Armstrong & Taylor, (2014), a categoria das necessidades de existência recaem sobre as necessidades básicas da vida humana, aquelas que são essenciais à vida, como por exemplo, a fome e a sede. Ao nível dos recursos humanos e direcionando esta perspetiva para o mundo laboral, poderá ser identificado como “necessidade de existência” o salário do colaborador e as condições de trabalho. Por outro lado, a necessidade de relacionamento está direcionada para a vertente emocional e social dos indivíduos, tal como o reconhecimento no trabalho, aprovação, validação e influência (Armstrong & Taylor, 2014). Por fim, a necessidade de crescimento centra-se no desenvolvimento pessoal e profissional, considerada a mais impactante das três categorias, visto que é focada nos objetivos dos indivíduos e futuras oportunidades de crescimento e de carreira (Armstrong & Taylor, 2014).

Para além disto, existe ainda o **Modelo dos dois fatores de Herzberg**, também uma teoria motivacional, que visa compreender o que causa da satisfação ou a falta da mesma aos colaboradores. Herzberg concluiu que existem dois fatores que influenciavam a satisfação, nomeadamente, os fatores higiénicos e os fatores motivadores. Segundo Armstrong & Taylor, (2014), os fatores higiénicos estão ligados às condições base do trabalho, isto é, a remuneração mensal, condições de trabalho e relação com colegas e supervisores. Por outro lado, segundo os mesmos, os fatores motivadores englobam a realização profissional e pessoal dos colaboradores, ou seja, direcionados para a autorrealização e reconhecimento.

De notar ainda que, os fatores higiênicos não são fatores que motivam diretamente os colaboradores, sendo que são consideradas necessidades básicas, no entanto estes têm de ser aplicados corretamente, ou poderão ter o efeito contrário e gerar insatisfação e desmotivação. Por outro lado, os fatores motivadores satisfazem diretamente os colaboradores, dado que são motivadores intrínsecos e que são mais valorizados pelos indivíduos em contexto laboral (Armstrong & Taylor, 2014).

Em suma, de que forma estas teorias influenciam os benefícios e incentivos no processamento salarial?

Todas as teorias apresentadas anteriormente ajudam a compreender como é que os diferentes fatores influenciam tanto o desempenho como a motivação, tanto extrínseca como intrínseca, dos colaboradores. Assim, torna-se mais intuitiva a escolha dos benefícios e incentivos a aplicar, moldando-os às diferentes características das teorias e preferências do colaborador, sendo fulcral entender o que cada um valoriza e prioriza. Deste modo, é também importante que exista um equilíbrio entre os benefícios e incentivos extrínsecos e intrínsecos com o objetivo de garantir a potencialização da motivação e consequente desempenho dos recursos humanos da empresa.

Capítulo 3 - Caracterização da Empresa

3.1 Apresentação da Empresa

Fundada em 2007, com sede em Lisboa e com uma rede de 15 escritórios presentes de norte a sul de Portugal, a Moneris emprega mais de 300 consultores, que trabalham em diferentes áreas e com diferentes clientes.

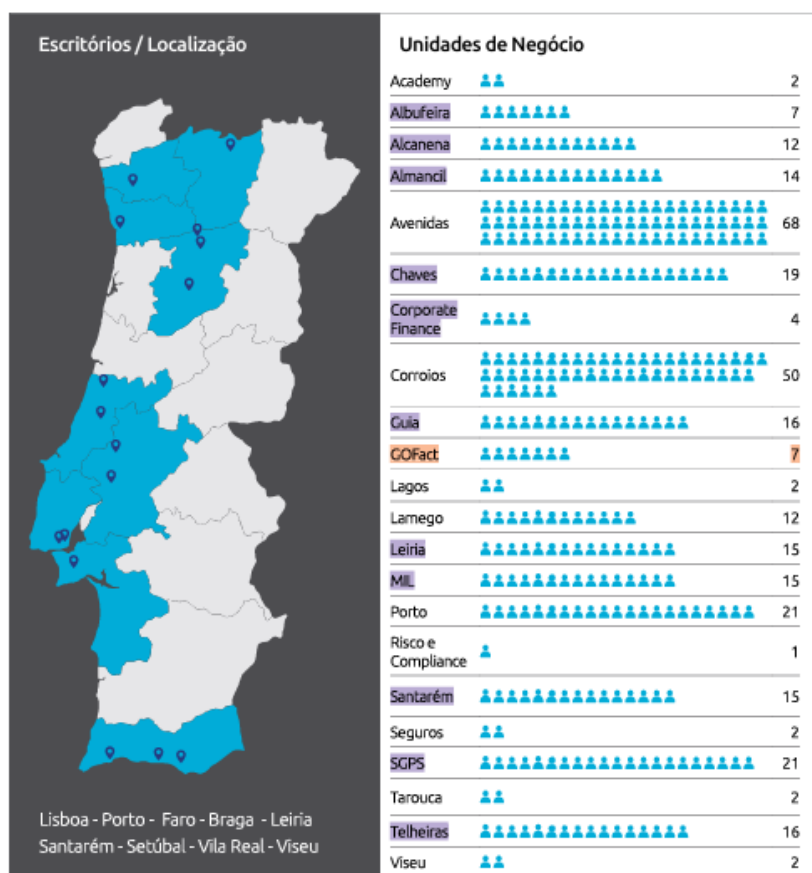


Figura 2 - Unidades de Negócio - Localização

Fonte: Intranet Moneris

A Moneris adota uma abordagem focada nos clientes, sendo estes empresas externas, proporcionando diversos serviços, sendo os principais a Contabilidade, Recursos Humanos e Tecnologia, destacando-se por acompanhar o crescimento e as mudanças

do respetivo mercado de trabalho. Valoriza-se ainda a relação de confiança e fidelidade, não só com os clientes, como também com todos os parceiros, comprovado pelo facto de existirem relações profissionais que duram desde a fundação da empresa, e outras que duram há largos anos.

No que diz respeito à área de Recursos Humanos, a Moneris identifica-a como uma área de máxima importância, na medida em que o capital humano requer uma gestão precisa e cuidada, sendo que, atualmente, as empresas de qualquer setor dependem cada vez mais dos seus próprios recursos humanos para a execução eficaz da sua atividade e assegurarem novas formas de criação de valor.

Deste modo, existem 3 dimensões no departamento de Recursos Humanos da Moneris: dimensão de suporte e *compliance*, dimensão técnica e dimensão estratégica. A dimensão de suporte e *compliance* engloba tarefas como o processamento salarial e o cumprimento das obrigações laborais e legais. A dimensão técnica procura atrair, desenvolver, potenciar e motivar o capital humano da organização, e por fim, a dimensão estratégica que aborda o compromisso dos colaboradores com o trabalho.

Assim, este departamento permite um acompanhamento 360º na gestão de Recursos Humanos da Moneris, procurando sempre promover o desenvolvimento dos colaboradores, bem como o seu crescimento pessoal e profissional.

3.2 Missão, Visão e Valores

Qualquer empresa é definida pela sua missão, visão e valores, sendo pilares essenciais para estabelecer uma posição no mercado, estabelecer a sua identidade, e ainda a sua cultura organizacional.

Em primeiro lugar, a missão de uma empresa refere-se aquilo que é definido como o propósito da mesma, é a razão pela qual a empresa existe (Scorsolini-Comin, 2012). A missão tem como objetivo principal comunicar o papel e contributo da empresa no mercado de trabalho, e, deste modo, a Moneris tem como missão fornecer serviços e soluções de consultoria e apoio à gestão aos seus clientes, tendo em conta as suas necessidades.

Relativamente à visão, este pilar pretende refletir o rumo que a empresa quer seguir (Scorsolini-Comin, 2012), isto é, a representação do cenário futuro pretendido. Assim, a visão da Moneris é ser reconhecida como uma das maiores empresa de consultoria e apoio à gestão, com foco na inovação, tecnologia e serviços personalizados e especializados, reforçando os elos de ligação com os clientes e possíveis futuros clientes, garantindo cada vez mais a confiança entre os mesmos.

Por fim, os valores de uma organização são representados pelas suas crenças e princípios fundamentais que orientam as suas ações, tomadas de decisão e comportamentos (Scorsolini-Comin, 2012). Na Moneris é integrado um conjunto de valores que definem identidade da empresa e sustentam a visão para o futuro, nomeadamente, a partilha, criação de valor, exigência e integridade.

3.3 Gestão de Carreiras, Benefícios e Incentivos

Ao longo do período de estágio curricular na empresa Moneris, tive a oportunidade de observar e perceber de que forma é feita a gestão de carreiras na empresa, como é que auxiliam o processo de desenvolvimento dos seus colaboradores, e de que forma conseguem incentivar os próprios recursos humanos no seu dia-a-dia.

A Moneris valoriza não só o crescimento profissional, como também o crescimento pessoal, apostando no desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores ao aplicar algumas medidas benéficas para as mesmas, aliado a diversos benefícios e incentivos dos quais podem usufruir. Em primeiro lugar, ao trabalhar na Moneris conseguimos sentir o acompanhamento direto por parte dos membros superiores, como a orientação com vista a obter uma melhoria contínua da nossa *performance*, partilhando conhecimentos, experiências, e desenvolvendo sempre um trabalho em equipa de modo que exista um apoio e um crescimento mútuo.

Além disto, a Moneris tem contacto com excelentes profissionais e com clientes de uma grande diversidade temática, o que proporciona um ambiente dinâmico e desafiador, dia após dia. Esta troca constante de ideias e conhecimento permite um aperfeiçoamento das competências já existentes e a aquisição de novas competências.

Outra aposta da empresa é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores. De modo que seja possível existir uma flexibilidade no trabalho, a empresa dispõe de um regime híbrido com três dias de presença obrigatória no escritório e dois dias de teletrabalho, sendo que estes dias são rotativos e podem ser consultados num mapa realizado para esse fim. Em complemento, todos os colaboradores da empresa têm direito a 24 dias de férias anuais, sendo estes os 22 dias de férias estipulados por lei, e ainda o Dia de Aniversário e a véspera de Natal ou de Ano Novo.

A Moneris disponibiliza ainda um programa de benefícios e descontos a todos os seus colaboradores, através das suas parcerias, em diversas áreas, como saúde, educação,

hotelaria, restauração, banca, entre outros. A este programa de benefícios atribui-se o nome de “MAP – Moneris Advantages Programme”, sendo um projeto desenvolvido pela própria empresa, englobado na rede de parceiros de negócios com várias entidades de Portugal. O objetivo deste programa centra-se em disponibilizar um conjunto de produtos e serviços que possam contribuir para melhorar o estilo de vida dos colaboradores.

Por fim, existe também um conjunto de incentivos disponíveis para quem trabalha na empresa. Um exemplo de incentivo que está integrado nestes pacotes é o “employ we”, que se trata da possibilidade de ganhar um prémio com o valor de 250€ por recomendação de sucesso. Isto é, caso um colaborador recomende uma nova pessoa para o processo de recrutamento, e caso seja bem-sucedido, ou seja, caso fique efetivamente a trabalhar na empresa, quem desempenhou o papel de recomendar a pessoa recebe o prémio. Outro incentivo prende-se com os seguros de saúde, atribuídos a todos os colaboradores com mais de um ano de trabalho na empresa, existindo também a valorização da antiguidade, com direito a celebração num evento na sede, contando com a presença do Presidente e CEO da Moneris.

Em suma, a Moneris demonstra um acentuado compromisso com o desenvolvimento dos seus colaboradores, seja ao proporcionar um ambiente de trabalho que valoriza o seu esforço a nível profissional, como também ao entender a necessidade de desenvolvimento pessoal, abraçando uma política de gestão de carreiras, que se foca essencialmente no crescimento dos seus recursos humanos.

Capítulo 4 - Atividades Desenvolvidas

4.1 Descrição das Atividades Desenvolvidas

O primeiro contacto direto com a empresa foi no “*Welcome Day*”, em que o mesmo tem como objetivo primordial a integração de novos colaboradores e estagiários.

O “*Welcome Day*” iniciou com uma reunião com a chefia direta e orientadora de estágio, Sandra Gregório, que deu lugar a uma apresentação da empresa e dos processos de trabalho da equipa de Recursos Humanos e de processamento salarial, bem como uma breve discussão das expectativas relacionadas com o estágio curricular, tanto da parte da empresa, como da minha parte enquanto estagiária. Após esta reunião, foi feita uma apresentação do escritório, do espaço destinado a cada um dos departamentos e respetivas equipas, salas de reuniões e espaços sociais. Foi-me facultado ainda todo o material de escritório que é necessário para a atividade diária. A dinâmica do primeiro dia no escritório foi fulcral para poder ter uma primeira imagem positiva da empresa e dos seus colaboradores, sendo que permitiu conhecer um pouco da cultura da Moneris e seus valores, e ter um primeiro contacto com o ambiente de trabalho da empresa.

Os seguintes dias de estágio deram continuidade ao processo de “*onboarding*”, que visa integrar e acolher os novos colaboradores, facilitando a sua adaptação à empresa e promovendo o seu compromisso com a mesma.

O programa de estágio que a Moneris dispõe no âmbito do Processamento Salarial abrange toda e qualquer atividade que um colaborador realiza, ainda que de forma gradual. Inicialmente foi disponibilizado um programa de formação sobre o *software* interno utilizado pela empresa, o “*Cegid Primavera*”, que durou cerca de três dias. Esta

formação é indispensável para todos os novos colaboradores, visto que todas as atividades realizadas, quer pelos Recursos Humanos, quer pela Contabilidade, passam por este ERP, sendo essencial obter todos os conhecimentos para que seja possível a sua utilização de forma eficaz.

Na seguinte etapa do estágio, foram introduzidos, pela orientadora Sandra Gregório, alguns conceitos chave para as atividades do departamento. Esta etapa é relevante, principalmente para quem inicia a sua experiência profissional em Recursos Humanos, na medida em que serve como suporte inicial para uma melhor compreensão das exigências da função, contribuindo para uma aprendizagem e desempenho positivos. Foi também introduzida uma breve explicação sobre o tipo de clientes que a Moneris dispõe nos serviços de Recursos Humanos, incluindo os setores de atividade em que se inserem, qual a sua dimensão, e uma indicação de algumas especificidades que possuem ao nível de processamento salarial.

Após este sucinto esclarecimento sobre a carteira de clientes da Moneris, foi alcançado o primeiro passo na parte prática do estágio, pois comecei a realizar determinadas tarefas mais simples, com o apoio e supervisão da chefia. Estas tarefas passam por realizar admissões de novos colaboradores nas diferentes empresas, e cessações de contratos. Ao nível das admissões, estas são realizadas, por nós enquanto Recursos Humanos, em duas plataformas distintas: Segurança Social e ERP Primavera. A comunicação de novos colaboradores à Segurança Social é de carácter obrigatório, e tem de ser efetuada, no máximo, até ao dia útil anterior ao início do contrato de trabalho do respetivo colaborador. A admissão nesta plataforma requer o preenchimento de dados pessoais como o Número de Identificação da Segurança Social (NISS), data de

nascimento, e certos dados contratuais, como o tipo de contrato (termo certo, termo incerto, sem termo), a remuneração base que vai obter, o número de horas semanais, a profissão a exercer, e o local habitual de trabalho. Grande parte deste conteúdo foi mencionado na Unidade Curricular de Direito do Trabalho e Segurança Social. Ao nível da admissão no ERP Primavera, o nosso sistema interno, é mais complexo, sendo exigida informação mais detalhada do contrato e do próprio colaborador.

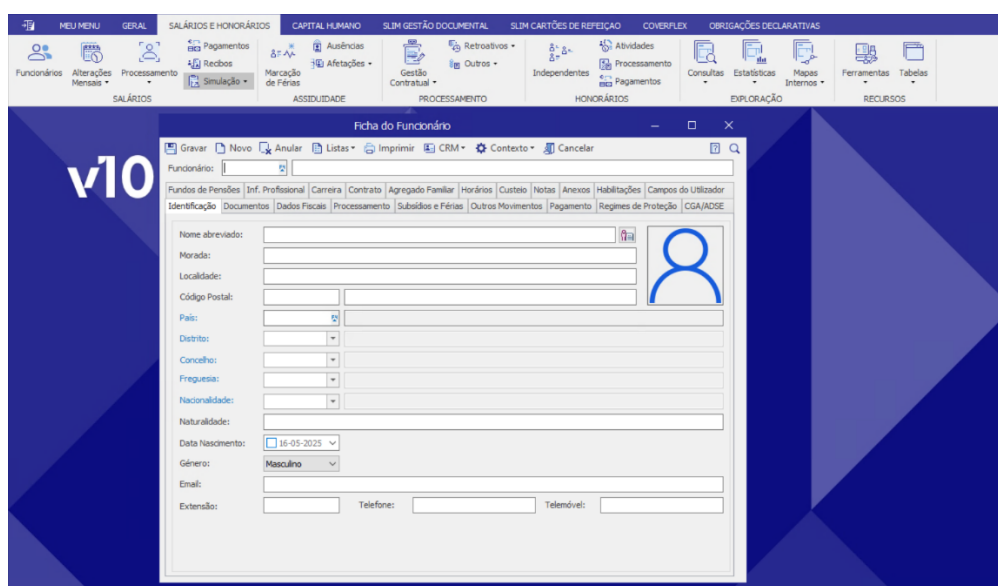


Figura 3 - Ficha do Colaborador

Fonte: ERP Primavera Moneris

No caso das cessações, o processo nas duas plataformas. Segurança Social e Primavera, é prático e intuitivo. Na Segurança Social é exigido o motivo da cessação, sendo pré definidos os motivos e disponibilizados pela plataforma, e ainda é necessário o preenchimento da data de cessação do contrato. Assim, o colaborador deixa de estar associado à empresa. No ERP Primavera, o processo é idêntico, sendo necessária a mesma informação, no entanto, é importante que coloquemos o colaborador como

“inativo” na sua ficha pessoal, de modo que o sistema não processe os vencimentos e descontos do próprio.

Outra atividade recorrente no Processamento Salarial é a submissão de ausências do colaborador. Um funcionário, ao longo do ano de trabalho, poderá ter diversas ausências no trabalho que podem incluir férias, faltas justificadas ou injustificadas, baixas médicas e licenças. No caso das férias, estas são consideradas ausências e não faltas, visto que correspondem a um direito do trabalhador, por norma aos 22 dias úteis de férias estipuladas por lei, em que o salário continua a ser pago pela entidade e processado pelos Recursos Humanos, com a atribuição ainda de um subsídio de férias. No caso de baixas médicas e licenças de maternidade, paternidade e licenças sem vencimento, estas são também ausências em que o trabalhador não exerce as suas funções, podendo ser remuneradas ou não remuneradas. Por fim, faltas injustificadas não apresentam um motivo válido, e por isso reverterem num desconto total da remuneração por dia, enquanto as justificadas, que apresentam um motivo válido, poderão ser remuneradas. Todas estas ausências são registadas no nosso sistema interno, no campo “Alterações Mensais – Funcionário”, dentro de cada empresa e associada ao respetivo colaborador.

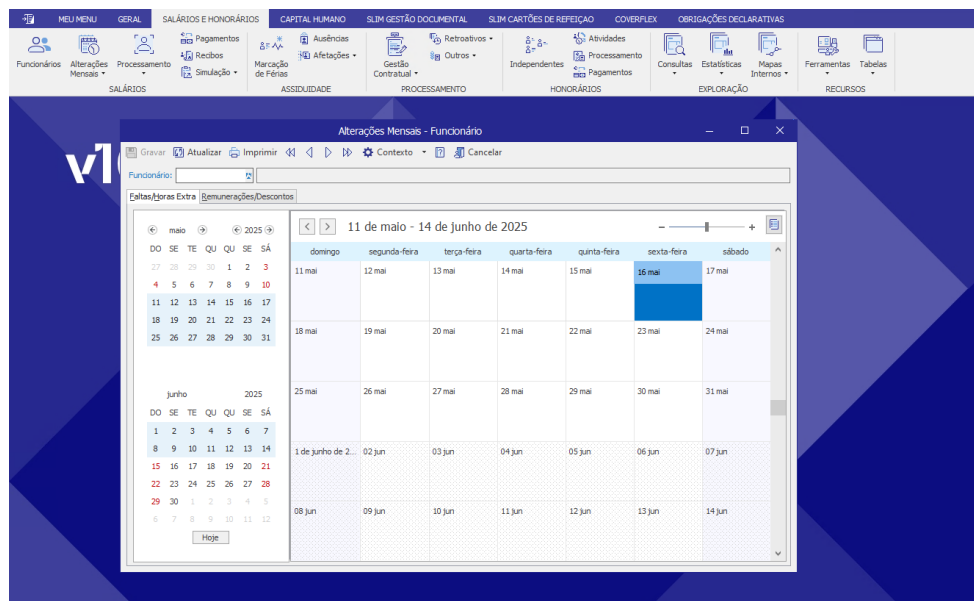


Figura 4 - Alterações Mensais do Colaborador

Fonte: ERP Primavera Moneris

Após a aprendizagem e desenvolvimento destas atividades, as minhas responsabilidades enquanto estagiária foram crescendo. Desta forma, iniciei as minhas tarefas no processamento salarial, em que consiste, no final de cada mês, processar os salários dos clientes e enviar os respetivos recibos via e-mail. Apesar de ser uma tarefa que apenas se realiza, no seu todo, uma vez por mês, caracteriza-se por ser uma tarefa bastante complexa.

Para além daquilo que consta no recibo mensalmente, como a remuneração base e subsídio de alimentação, caso disponham do mesmo, por vezes existem acréscimos salariais a estes recibos, por exemplo, prémios, bónus, tickets infância, ticket educação, ajudas de custo, pagamento de quilómetros feitos em viatura própria pelo colaborador (em contexto de deslocações profissionais), entre outros. Quando se verifica a intenção de inclusão de algum destes benefícios e incentivos, os clientes deverão informar-nos

sobre o mesmo, com antecedência, de forma que nós, Recursos Humanos, consigamos proceder em conformidade no momento de processar os salários.

Este processo é realizado no ERP Primavera na página de cada cliente, isto é, de cada empresa. De acordo com as informações que nos são disponibilizadas acerca destes benefícios e incentivos, os valores e respetivas descrições são colocados nas “alterações mensais” do colaborador que irá ter este acréscimo salarial no recibo. Após esta submissão, temos as condições necessárias para proceder ao processamento salarial de cada colaborador de cada empresa.

Outra tarefa realizada foi o preenchimento e submissão do Relatório Único. Apesar de ser um procedimento que apenas é realizado uma vez por ano, especificamente desde o dia 16 de março até ao dia 15 de abril, este relatório é uma obrigação legal que todas as empresas, com trabalhadores por conta de outrem, têm de cumprir todos os anos, no qual constam dados relativamente à atividade da empresa. O Relatório Único é composto por sete anexos, (Anexo 0, A, B, C, D, E, F) com informações gerais sobre a empresa, como:

- **Anexo 0:** Nome da empresa, NIF, CAE (Classificação das Atividades Económicas), Capital Social, Forma Jurídica, entre outros.
- **Anexo A:** Informações dos colaboradores que a empresa contém, referindo-se ao mês de outubro do ano do relatório.
- **Anexo B:** Fluxos de entradas e saídas no respetivo ano.
- **Anexo C:** Informações sobre formações realizadas na empresa ao longo do ano.

- **Anexo D:** Informações sobre a atividade relativa à Saúde e Segurança no Trabalho.
- **Anexo E:** Greves que possam ter existido no respetivo ano.
- **Anexo F:** Prestação de serviços, sendo um anexo opcional.

Posto isto, importa ainda sublinhar que, em grande parte das tarefas englobadas no Processamento Salarial, é essencial cumprir prazos. Quando se inicia um novo mês, uma das primeiras tarefas que temos de realizar é o processamento dos impostos, tanto da Segurança Social como da Autoridade Tributária. Estes impostos são processados por nós, Recursos Humanos, referentes a cada uma das empresas que temos como cliente, e são, posteriormente, enviadas a cada uma as guias para pagamento dos mesmos. Estes pagamentos têm de ser efetuados até ao dia 20 de cada mês, definido por lei, e, caso sejam pagos após este dia, são aplicados juros de mora sobre o valor da contribuição.

Outro prazo a cumprir é o processamento dos salários dos colaboradores de cada empresa e o envio dos respetivos recibos. Este prazo é definido por cada cliente, sendo que pode variar entre o dia 15 e o último dia do mês.

Por fim, as tarefas que me foram atribuídas ao longo do estágio foram essenciais para que conseguisse crescer dentro da empresa e dentro da equipa de Recursos Humanos, sendo que contribuiu também para o meu crescimento pessoal, pois desenvolvi competências e conhecimentos que serão imprescindíveis para o futuro.

4.2 Os Benefícios e Incentivos na Moneris

Como referido ao longo do relatório, existem inúmeros benefícios e incentivos que podem ser aplicados no processamento salarial de cada colaborador.

Sendo a Moneris uma consultora em que parte da sua atividade destina-se ao Processamento Salarial, deparamo-nos com a necessidade de, por vezes, incluir estes mesmos benefícios e incentivos na folha de remunerações dos nossos clientes. No entanto, é também possível verificar, a nível interno, que a Moneris aplica estes extras aos seus próprios colaboradores.

No núcleo de colaboradores da Moneris existe uma grande diversidade ao nível da faixa etária, estilo de vida, preferências pessoais, entre outros, e, desta forma, um dos desafios que a empresa enfrenta é perceber que benefícios e incentivos deve atribuir a cada perfil de trabalhador, garantindo sempre que esta atribuição é realizada de forma justa e equitativa.

316
colaboradores

- Média de idades: 42 anos
- Antiguidade média: 10 anos
- Formação Superior: > 60%
- Cerca de 50% da equipa trabalha em LVT

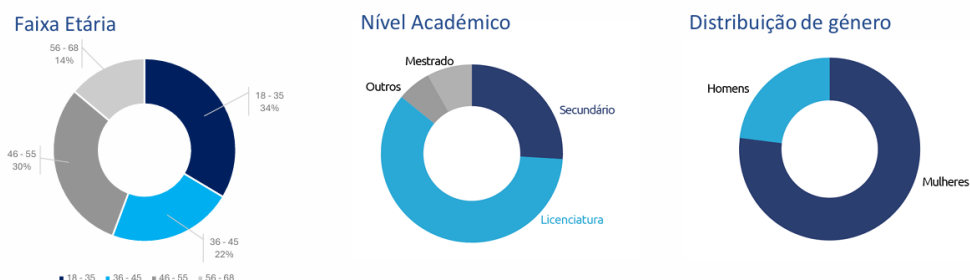


Figura 5 - Perfil dos Colaboradores da Moneris

Fonte: Intranet Moneris

Tendo em consideração a figura acima apresentada, percebemos que a maior percentagem de faixa etária recai sobre idades compreendidas entre os 18 e 35 anos (34%). Sendo que esta percentagem engloba um perfil mais jovem, em que uma parte estará no início da sua vida profissional, são apropriados alguns dos benefícios que

promovam a formação e aprendizagem, como por exemplo, o acesso aos exames OCC e prémios de crescimento que a Moneris dispõe. Para além disto, perfis de colaboradores mais jovens valorizam também os benefícios flexíveis, como vales de ginásios, e ainda o dia de aniversário, representando um reconhecimento pessoal, muitas vezes mais relevante para esta faixa etária, do que benefícios monetários.

No que diz respeito ao segundo e terceiro maior grupo, isto é, dos 36 anos aos 55 anos, sendo que estão na fase sólida da sua carreira profissional, e muitos deles com uma família construída, sublinha-se o facto de ser importante encontrar o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Deste modo, benefícios como tickets infância, flexibilidade de horários, e seguros de saúde familiares são apostas eficazes para esta faixa etária de colaboradores. Para além disto, prémios monetários como por exemplo, os bónus de produtividade poderão resultar numa mais valia visto que, estes profissionais tendem a valorizar a segurança financeira, tanto para eles como para a sua família.

Por último, a faixa etária entre os 56 e 68 anos, apesar de representar a menor percentagem na Moneris, não podem ser deixados de parte. Visto que estão na fase final da sua carreira, e de forma a valorizar e destacar o seu contributo na empresa, são oferecidos prémios de antiguidade e seguros de saúde.

Um dos principais objetivos da Moneris é a retenção do seu talento, o que indica que esta política de benefícios e incentivos apresenta um papel essencial, sendo uma ferramenta estratégica para a concretização do mesmo. Desta forma, a empresa necessita saber ouvir e conhecer os seus colaboradores para personalizar as ofertas de

acordo com as necessidades dos seus recursos humanos. Todo este processo, desde a interpretação dos tipos de benefícios e incentivos a aplicar, até à execução do mesmo, leva o seu tempo e não são ações que consigam ser realizadas num curto período de tempo. É necessário existir um estudo sobre as necessidades dos colaboradores das Moneris, não só através da informação disponível na figura acima apresentada, como também pela vontade e opinião pessoal de cada pessoa, obtida, por exemplo, em reuniões individuais.

Tabela I - Descrição de Atividades de Gestão de Benefícios

Atividade	Objetivo	Frequência	Departamento Responsável
Análise de Perfil de Colaboradores	Compreender as diferentes características dos colaboradores da Moneris	Pontual – aquando da admissão de novos colaboradores	Recursos Humanos - Departamento de Pessoas e Cultura
Diagnóstico das Necessidades Individuais	Identificar quais os benefícios mais adequados a cada indivíduo	Semestral Nota: ocorre também sempre que se verificam mudanças pessoais relevantes	Chefias Diretas

Implementação dos Benefícios	Atribuir, na folha salarial, os benefícios anteriormente identificados	Mensal	Departamento de <i>Payroll</i> – Recursos Humanos
Reuniões de <i>Feedback</i>	Obter opiniões e sugestões dos impactos dos benefícios oferecidos	Semestral	Chefia Direta

Fonte: Elaboração Própria

A tabela acima apresentada demonstra como se procede a gestão de benefícios na Moneris desde a primeira etapa, a análise de perfil de colaboradores, até à última etapa do ciclo, as reuniões de *feedback*.

Ao analisar este procedimento de forma crítica, considero que o processo se encontra bem elaborado e com as etapas organizadas de forma correta. No entanto, acredito que uma das tarefas apresentadas poderia ser realizada com maior frequência, nomeadamente, as reuniões de *feedback*. Uma maior regularidade desta etapa contribuiria para uma maior eficácia na elaboração e execução de benefícios, sendo possível verificar se estamos a conseguir obter o resultado esperado de forma mais contínua, e, consequentemente, realizar eventuais ajustes com o objetivo de maximizar a satisfação do colaborador.

A gestão de benefícios da Moneris tem um impacto significativo na retenção de talentos pois, a partir desta atividade, conseguimos reforçar o bem-estar dos colaboradores e

garantir que cada um deles absorve a melhor experiência laboral e pós laboral, garantindo que todos aproveitam de um pacote personalizado, visando a eficácia dos mesmos. Importa ainda sublinhar a responsabilidade que este departamento carrega, pois é através do mesmo que tentamos assegurar a excelência na *performance* dos colaboradores, alimentada pela satisfação que os benefícios oferecidos transmitem.

Assim, para alcançar uma boa gestão de benefícios, a Moneris deseja continuar a apostar na comunicação interna e no feedback dos seus colaboradores, com o intuito de atingir a maximização da satisfação no trabalho, e ainda um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Capítulo 5 - Discussão e Reflexão Final

5.1 Considerações Finais, Limitações e Sugestões

O estágio curricular realizado na Moneris representou uma etapa importante na minha vida, pois não só se traduziu na minha primeira experiência laboral em Recursos Humanos, como também me permitiu passar a contrato efetivo na empresa.

O estágio contribuiu para o desenvolvimento do meu conhecimento sobre a área de Recursos Humanos ao longo dos meses, no qual foi possível aplicar determinados conceitos que me foram introduzidos nas várias Unidades Curriculares do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISEG.

De facto, ao ter um contacto mais direto com o que realmente implica a atividade de processamento salarial, percebe-se que esta é uma área muito mais abrangente do que parece. Todas as tarefas realizadas implicam máxima atenção e cuidado por parte de quem as realiza, pois são tarefas que carregam um enorme sentido de responsabilidade e exigência. Para além das aprendizagens a nível profissional, esta experiência permitiu-me desenvolver capacidades a nível pessoal, na medida em que, ao cooperar não só com os colegas de trabalho, como também com cada um dos meus clientes, contribuiu para aprimorar capacidades de comunicação, de relação interpessoal e de adaptação, pois cada cliente é bastante específico e é necessário um cuidado especial com cada um, uma vez que têm exigências e necessidades diferentes.

Considero relevante destacar o plano de carreira que a Moneris dispõe para os seus colaboradores. Na Moneris e nos seus diferentes departamentos existem diversas categorias profissionais atribuídas a cada colaborador, desde assistente, consultor

sénior, supervisor, *manager*, entre outros, sendo que o principal objetivo da empresa é acompanhar o crescimento dos seus recursos humanos e garantir que consigam progredir na carreira e nas diferentes categorias profissionais inseridas no grupo. Relativamente à minha experiência pessoal, iniciei o meu percurso na Moneris como estagiária e, no final do período de estágio, tive a oportunidade de ingressar na empresa desta vez com contrato de trabalho sem termo. De momento apresento-me como Assistente de Recursos Humanos, no entanto, a minha perspetiva de futuro é conseguir crescer a nível pessoal e profissional dentro da empresa e alcançando novos patamares e categorias profissionais superiores.

Desta forma, a Moneris promoveu a oportunidade de presenciar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, pelo que retiro inúmeras aprendizagens e pontos positivos relativamente ao mesmo. No entanto, é interessante analisar algumas limitações que foi possível observar ao longo do estágio, tanto no tema de benefícios e incentivos, como na forma em que a Moneris o aplica.

Importa sublinhar, em primeiro lugar, que a Moneris oferece um pacote de benefícios e incentivos sofisticado e abrangente, demonstrando uma capacidade de adaptação e de inclusão de todos os seus recursos humanos e respetivas necessidades. No entanto, torna-se difícil analisar de forma objetiva e realista o impacto que estes benefícios e incentivos têm na motivação dos colaboradores, sendo que não existe uma ferramenta concreta para a medição da mesma, ainda que existam reuniões de feedback. Para além disto, a análise supra mencionada, por vezes, pode ser restritiva, uma vez que se torna complexo obter conclusões reais relativamente à totalidade dos colaboradores da Moneris.

Outra limitação que considero importante referir é a constante evolução do mercado, neste caso, dos Recursos Humanos de cada empresa. Isto é, as necessidades e preferências dos colaboradores estão em constante mudança, sendo que, aquilo que um indivíduo necessita hoje, a curto prazo pode já não ser a sua prioridade. Assim, é crucial que seja efetuada uma análise regular, com o intuito de ter noções atualizadas daquilo que cada um dos colaboradores procura.

Assim, no seguimento do ponto mencionado anteriormente, seria viável implementar reuniões de forma recorrente com os colaboradores de cada departamento, dirigidas, por exemplo, com as chefias de cada um. Desta forma, o objetivo principal seria dar lugar a uma comunicação clara e objetiva, tanto da parte da chefia, que poderá indicar os benefícios a que o colaborador em específico tem direito, que são muitas vezes desconhecidos pelos mesmos, como da parte do colaborador.

Adicionalmente, seria interessante definir métodos de avaliação do grau de satisfação e motivação que os benefícios e incentivos transportam aos colaboradores. Uma medida que poderia auxiliar o aumento da taxa de satisfação seria a disponibilização de pacotes personalizados com um valor mensal ou anual para cada colaborador usufruir.

Outra limitação que foi possível verificar está relacionada com a localização dos escritórios e respetiva gestão de benefícios. Isto é, sendo o escritório de Lisboa a sede da empresa, deverá ter mais benefícios a oferecer do que os outros escritórios? Os pacotes de benefícios e incentivos devem ser distribuídos de igual forma a todos os escritórios de Portugal, e devem oferecer as mesmas condições e diversidade que o escritório de Lisboa possui. No entanto, não é esta a realidade que se verifica,

considerando que existe uma discriminação de escritórios no âmbito da gestão de benefícios. Esta realidade pode gerar insatisfação por parte dos colaboradores que não trabalham na sede, ao perceberem que estão, de certa forma, a receber um tratamento inferior ao nível da gestão de benefícios, mesmo estando a prestar serviço para a mesma entidade, a Moneris.

Posto isto, a experiência de estágio com a Moneris apresentou mais pontos positivos do que limitações, sendo perceptível que, parte da política de benefícios e incentivos da empresa conecta-se com a literatura existente sobre este tema e apresentada ao longo deste relatório.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

Implementar um sistema de benefícios e incentivos é crucial em qualquer organização para que seja possível atingir um ambiente de trabalho saudável aos olhos de cada um dos colaboradores.

Uma empresa que tenciona posicionar-se firmemente no mercado global está altamente dependente do grau de satisfação dos seus Recursos Humanos, visto que são a chave para o sucesso da mesma. Esta satisfação pode ser atingida por diferentes caminhos, nomeadamente a implementação destas recompensas extra salariais. No entanto, verificamos que este é um tema complexo e que requer uma vasta atenção e cuidado ao ser trabalhado.

Deste modo, concluímos que, ao longo dos anos, várias foram as teorias desenvolvidas em torno deste tema, algumas com diferenças entre si, porém, todas remetem a uma ideia idêntica: a aplicação de benefícios e incentivos no processamento salarial está diretamente relacionada com o aumento da motivação dos colaboradores.

Contudo, reforça-se a ideia de que é necessário existir um acompanhamento regular por parte da empresa aos seus colaboradores, para que seja garantida a eficácia destas recompensas, tendo em conta que o valor que cada colaborador atribui a cada benefício e incentivo não é idêntico. Esta diferença deve-se sobretudo a preferências pessoais, estilos de vida, necessidades pessoais, fatores culturais e geracionais, tal como debatido ao longo do relatório.

Em suma, um sistema de benefícios e incentivos bem estruturado e implementado constitui numa grande vantagem para as empresas, principalmente quando um dos

principais objetivos da mesma é a retenção de talentos, como a Moneris. Neste caso, o caminho mais viável para a retenção dos Recursos Humanos é o impulsionamento de uma maior e melhor performance de cada colaborador, interligada a uma maior motivação, que, por sua vez, está associada à oferta de benefícios e incentivos que podem ser realmente uma mais valia para a vida de cada trabalhador.

Este relatório de estágio contribuiu para uma melhor compreensão de como os benefícios e incentivos se relacionam com a motivação dos colaboradores, em especial, na Moneris, e permitiu obter uma visão mais ampla sobre que impactos podem ter na Gestão de Recursos Humanos da empresa. Estudos como este têm impacto positivo para as empresas, visto que são úteis para analisar as necessidades e motivações dos seus colaboradores, permitindo que sejam realizadas as melhorias internas necessárias para obter melhores resultados na retenção de talentos.

Contudo, este estudo apresenta também algumas limitações. Em primeiro lugar, torna-se difícil apresentar conclusões fidedignas relativamente ao impacto de cada benefício em cada colaborador, sendo que não existe uma ferramenta de fácil utilização, prática e objetiva para esse efeito. Em segundo lugar, o estudo foi baseado na minha experiência de estágio, portanto, está limitada à observação pessoal do escritório de Lisboa, local onde o mesmo foi realizado, não representando a totalidade dos colaboradores, criando assim uma observação parcial e subjetiva. No que toca à revisão de literatura existe uma escassez de estudos mais profundos sobre a personalização de benefícios e incentivos para cada tipo de personalidade, sendo, na maioria das vezes, estudos mais gerais, sem explorar a personalização destas recompensas.

Ao nível de visão de futuro, acredito que possa existir um desenvolvimento na literatura sobre questões que envolvem a importância dos benefícios e incentivos na motivação, performance e retenção de colaboradores, e ainda estudos que consigam comprovar a sua eficácia a longo prazo. Considero ainda relevante a criação de uma ferramenta que possa medir concretamente o impacto que os benefícios e incentivos têm na Gestão de Recursos Humanos, facilitando a tomada de decisão por parte das empresas, sendo que poderão, assim, ter resultados e respostas concretas às suas questões. Do ponto de vista da Moneris, seria interessante realizar um estudo com base na comparação de escritórios, de forma a perceber se existe um equilíbrio ou uma desigualdade na criação, implementação e valorização destas recompensas, identificando oportunidades e ameaças que possam estar presentes.

Por fim, o sistema de recompensas não deve ser visto como um custo adicional por parte da empresa, mas sim como uma opção estratégica que dá origem a retornos positivos a longo prazo, fortalecendo uma cultura competitiva e de sucesso, com visão de futuro, e que prioriza a preocupação com o bem-estar dos seus valiosos Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th, 33-440.

De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cordón-Pozo, E. (2017). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2097–2120.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314315>

Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208–220.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>

Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2017). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001>

Ferreira, A., Demutti, C., & Gimenez, P. (2010). A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. *SemeAd - Seminários Em Administração*, 2177-3866, 1–17.

Filho, A., & Araújo, M. (2001). Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. *Revista UNI-RN*, 1, 57–68.

Karikari, A.F., Boateng, P.A. and Ocansey, E.O.N.D. (2015) The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities. *American Journal*

of Industrial and Business Management, 5, 424-431.

<http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2015.56042>

Kazlauskaite, R., & Buciuniene, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*, 5(60).

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*, 4. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>

Manjenje, M., & Muhanga, M. (2021). Financial And Non- Financial Incentives: Best Practices In Work Organizations: A Critical Review Of Literature. *Journal of Co-Operative and Business Studies (JCBS)* , 6(2), 191–200.

Mohamad, A., Lo, M., & La, M. (2009). Human Resource Practices And Organizational Performance: Incentives As Moderator. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(2), 219–233.

Qader, A. N. (2021). The Effect of Non-Monetary Incentives & Work Environment on Employee's Job Satisfaction. *Studies of Applied Economics*, 39(7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5223>

Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho [Review of *Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho*]. *Psico*, 43(3), 325–333.

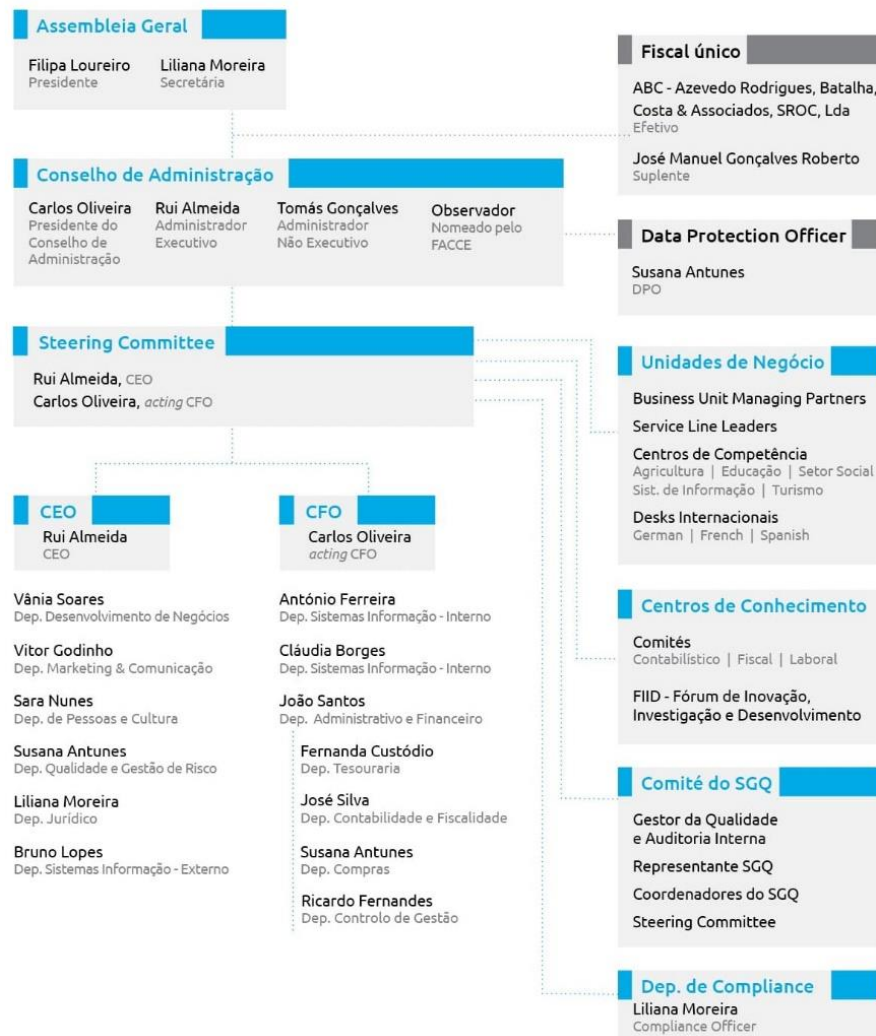
Shaw, C. (2003). Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices. *Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 155–180.

Shukla, V. K., & Bhandari, N. (2019). Conceptual Framework for Enhancing Payroll Management and Attendance Monitoring System through RFID and Biometric. 2019 Amity International Conference on Artificial Intelligence (AICAI). <https://doi.org/10.1109/aicai.2019.8701316>

SoonYew, J., LaiKuan, K., Zaliha, H., & Kamaruzaman, J. (2008). The Influence of Employee Benefits Towards Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 4(8), 147–150.

Wyse, R. D. M. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(36), 134–147. <http://dx.doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>

ANEXOS



Anexo 1 - Organograma Geral da Moneris.

Fonte: Intranet Moneris



Anexo 2 – Linhas de Serviço

Fonte: Intranet Moneris



Benefícios Moneris para colaboradores



Dia Moneris de Aniversário



EmployWe



Preparação e Exame de Acesso à OCC - comparticipação



Prémio de Crescimento | Aumento das Vendas



Prémio de Liquidez | Melhoria de Cobranças



Prémio de Rentabilidade | Excedente de EBITDA



Recomenda Moneris Seguros



Seguro de Saúde



Valorização da Antiguidade

Anexo 3 – Benefícios Moneris

Fonte: Intranet Moneris