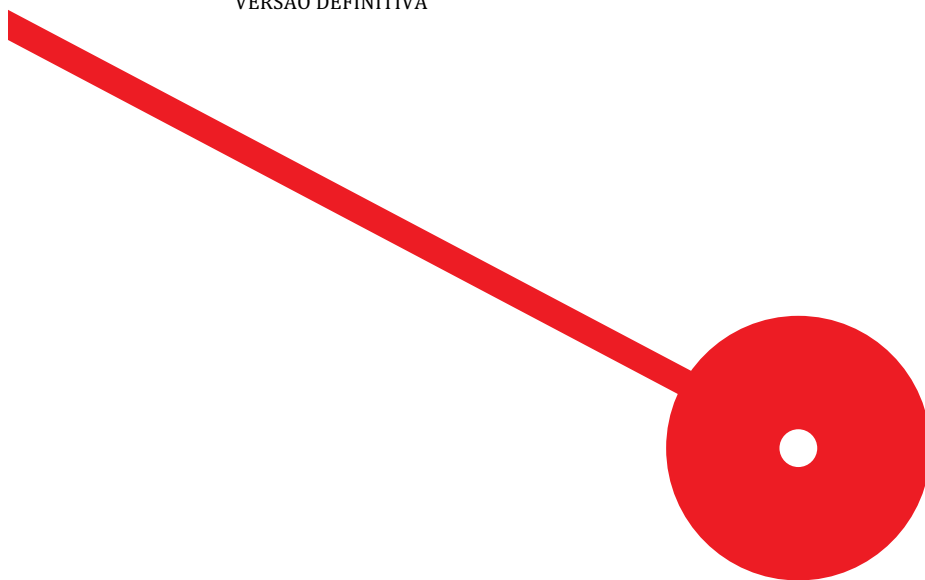




Sistema de Recompensas com Impacto no Bem-Estar e na Qualidade de Vida na Continental Advanced Antenna

Carolina Monteiro Moreno

06/2024
VERSÃO DEFINITIVA



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

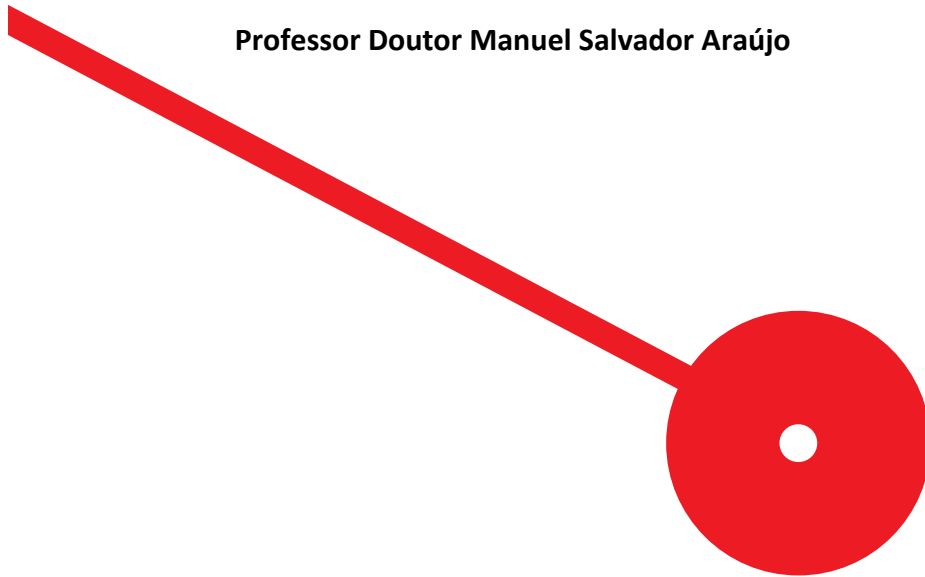
MESTRADO
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Sistema de Recompensas com Impacto no Bem-Estar e na Qualidade de Vida na Continental Advanced Antenna

Carolina Monteiro Moreno

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos sob orientação da Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins e do Professor Doutor Manuel Salvador Araújo

Carolina Moreno. Sistema de Recompensas com Impacto no Bem-Estar e na Qualidade de Vida: Continental Advanced Antenna
06/2024



*“It is the time you have wasted for your rose that makes your rose so
important.”*

Antoine de Saint-Exupéry

Agradecimentos

A concretização deste projeto de intervenção, que marca a conclusão do meu mestrado em gestão e desenvolvimento de recursos humanos, não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de diversas pessoas, às quais manifesto o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão aos meus orientadores, Dora Martins e Manuel Salvador Araújo, por todo o suporte, orientação e motivação ao longo deste percurso. Os seus conhecimentos e os seus conselhos foram fundamentais para o desenvolvimento e a finalização deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora de estágio, Colete Leite, pelo apoio constante e confiança que depositou em mim e às restantes colegas do Departamento de Comunicação e Relações Humanas, em especial à Sofia Correia e Carin Macedo, pelo carinho com que me acolheram.

Um agradecimento especial à minha família, pelo constante incentivo, amor e compreensão ao longo de todos estes anos de estudo. Sem o vosso suporte, esta conquista não teria sido possível.

Aos meus amigos, pelo apoio incondicional e pelos momentos de descontração que tornaram os desafios mais leves. A vossa amizade e ânimo foram cruciais para a manutenção do meu equilíbrio e motivação.

Gostaria também de agradecer à Continental Advanced Antenna, organização onde o projeto foi implementado, e a todos os colaboradores que participaram e contribuíram para alcançar este objetivo, disponibilizando o seu tempo e conhecimento.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste projeto de intervenção. A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo:

A temática da Qualidade de Vida e do Sistema de Recompensas, monetário e não monetário, é uma preocupação no mundo organizacional, e não difere no setor da indústria mecânica, designadamente numa organização multinacional. As organizações de indústria mecânica, tal como empresas de variados setores, deparam-se com desafios consideráveis no que concerne à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores sem ser através de recompensas monetárias e, numa lógica de valorização da sua satisfação no trabalho e do capital humano, necessitam de repensar estratégias e alinhar as suas práticas de recursos humanos. No presente trabalho é desenvolvido um projeto de intervenção em Comunicação e Recursos Humanos, numa empresa do setor de indústria mecânica em Vila Real, direcionado aos seus colaboradores. Com suporte no diagnóstico realizado através da análise empírica, normativa e teórica, e tendo como principal objetivo aumentar o índice de qualidade de vida através do desenvolvimento do sistema de recompensas não monetário, foi possível desenvolver três âmbitos estratégicos: 1) Desenhar o sistema de recompensas, 2) Reestruturar a área das parcerias, 3) Desenvolver atividades entre departamentos, correspondendo a seis objetivos estratégicos: 1) Garantir a estruturação do atual Sistema de Recompensas, 2) Promover a atração de candidatos selecionados, 3) Avaliar e reestruturar as parcerias, 4) Garantir a divulgação das parcerias, 5) Planeamento de atividades entre departamentos, 6) Planeamento de um espaço de convívio. Os principais resultados deste projeto incluem a criação de um comunicado de benefícios, o estabelecimento de novos protocolos de parcerias e respetiva apresentação e a realização de uma atividade de celebração de admissão de colaboradores. Para a concretização dos objetivos propostos, as fases do presente projeto foram validadas e acompanhadas pelo Departamento de Comunicação e Relações Humanas da Entidade Acolhedora do Projeto.

Palavras chave: Qualidade de Vida; Sistema de Recompensas não monetário; Satisfação no Trabalho; Avaliação pelos Pares

Abstract:

The subject of Quality of Life and the reward system, both monetary and non-monetary, is a concern in the organizational world, and it doesn't change in the mechanical engineering sector, particularly in a multinational organization. Mechanical industry organizations, like companies in a variety of sectors, face considerable challenges in terms of improving employees' quality of life other than through monetary rewards and, in order to value their job satisfaction and human capital, they need to rethink strategies and align their human resources practices. In this paper, an intervention project on Communication and Human Resources is developed in a company in the mechanical industry sector in Vila Real, aimed at its employees. Based on the diagnosis made through empirical, normative and theoretical analysis, and with the main objective of increasing the quality of life index through the development of a non-monetary reward system, it was possible to develop three strategic areas: 1) Designing the reward system, 2) Restructuring the area of partnerships, 3) Developing activities between departments, corresponding to six strategic objectives: 1) Ensuring the structuring of the current Reward System, 2) Promoting the attraction of selected candidates, 3) Evaluating and restructuring partnerships, 4) Ensuring the dissemination of partnerships, 5) Planning activities between departments, 6) Planning a socializing space. The main results of this project include the creation of a benefits statement, the establishment of new partnership protocols and their presentation, and an activity to celebrate the hiring of employees. In order to achieve the proposed objectives, the phases of this project were validated and monitored by the Communications and Human Relations Department of the Project Host Organization.

Key words: Quality of Life; Non-monetary Reward System; Job Satisfaction; Peer Evaluation

Índice geral

Capítulo I – [Introdução]	1
Capítulo II – [Caracterização da entidade acolhedora do projeto]	3
1 Caracterização da Continental Advanced Antenna	4
1.1 Continental.....	4
1.2 Continental Advanced Antenna.....	7
Capítulo III – [Análise da potencialidade]	11
2 Análise Teórica.....	12
2.1 Bem-Estar Laboral.....	12
2.1.1 Esferas do bem-estar em contexto laboral.....	13
2.1.2 Consequências do bem-estar laboral	15
2.1.3 Qualidade de Vida	17
2.1.4 Qualidade de Vida no Trabalho.....	19
2.2 Sistema de Recompensas.....	21
2.2.1 Uma definição do conceito	21
2.2.2 Características do Sistema de Recompensas	22
2.2.3 Importância do Sistema de Recompensas	23
2.2.4 Componentes do Sistema de Recompensas.....	25
2.3 Implicações do Sistema de Recompensas e do bem-estar.....	26
3 Análise Empírica	28
3.1 Apresentação dos resultados relacionados com o “Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores”	28
3.1.1 Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos	28
3.1.1.1 Idade dos Inquiridos	28
3.1.1.2 Género dos Inquiridos	28
3.1.1.3 Habilitações Académicas dos Inquiridos.....	29
3.1.1.4 Tempo de Serviço dos Inquiridos.....	29

3.1.1.5	Tipo de Funções dos Inquiridos.....	30
3.1.1.6	Classificação dos Inquiridos.....	30
3.1.1.7	Turno laboral dos Inquiridos	31
3.1.1.8	Satisfação no Trabalho	31
3.1.1.9	Importância do Sistema de Recompensas	32
3.1.1.10	Características do Sistema de Recompensas	33
3.1.1.11	Bem-Estar no Trabalho.....	33
3.2	Relação entre Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores.....	34
3.2.1	Caracterização dos Inquiridos	34
3.2.2	Valorização dos Colaboradores.....	35
3.2.3	Desafios da Gestão do Sistema de Recompensas.....	36
3.2.4	Cultura de Bem-Estar e Cultura de Recompensas da CAA.....	36
3.2.5	Iniciativas Não Monetárias.....	37
4	Análise Normativa.....	38
4.1	Norma 4427:2018- Sistema de Gestão de Pessoas.....	38
4.2	Norma 4590:2023- Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional	39
4.3	Boletim do Trabalho e Emprego, nº23, 22/6/2022	40
	Capítulo IV – [planeamento da estratégia de intervenção]	41
5	Configuração exata da Potencialidade.....	42
6	Finalidade do Projeto.....	42
7	Planeamento Estratégico.....	42
7.1	Estratégia	43
7.2	Âmbitos e objetivos estratégicos	46
7.3	Calendarização Geral do Projeto	47
8	Planeamento Operacional.....	48
8.1	Desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Objetivos Operacionais... ..	48

8.1.1	Operacionalização do Âmbito Estratégico I.....	49
8.1.2	Operacionalização do Âmbito Estratégico II.....	51
8.2	Organização das atividades	52
8.3	Destinatários do projeto.....	52
8.4	Equipa do projeto.....	52
8.5	Recursos e Orçamento do projeto.....	53
8.6	Sistema de avaliação do projeto	54
8.6.1	Avaliação processual – <i>on going</i>	54
8.6.2	Avaliação final do projeto de Intervenção – <i>ex-post</i>	56
Capítulo V- Implementação da estratégia.....		57
9	Implementação do Projeto	58
9.1	Implementação Âmbito Estratégico I.....	58
9.2	Implementação Âmbito Estratégico II.....	60
9.3	Análise Geral da Implementação.....	62
Capítulo VI- Avaliação da intervenção		63
10	Avaliação do Projeto de Intervenção.....	64
10.1	Avaliação do Âmbito Estratégico I	64
10.2	Avaliação do Âmbito Estratégico II	65
11	Avaliação Final de Projeto	67
Capítulo VII- Conclusões.....		69
Referências bibliográficas.....		71
Apêndices.....		79
Apêndice I – Questionário “Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores”.....		80
Apêndice II – Resultados SPSS Questionário “Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores”.....		88
Apêndice III – Calendarização Questionário		95

Apêndice IV – Comunicado Questionário	97
Apêndice V – Guião Entrevista DCRH.....	98
Apêndice VI – Respostas Entrevista DCRH.....	99
Apêndice VII – Análise de Mercado Serviços Psicologia	101
Apêndice VIII – Análise Benefícios CAA e Continental Mabor.....	102
Apêndice IX – Comunicado Benefícios CAA	103
Apêndice X – Proposta de Valor CAA	104
Apêndice XI – Apresentação Resultados Questionário Parcerias.....	105
Apêndice XII – Apresentação Parcerias CAA	110
Apêndice XIII – Documento de Consulta das Parcerias CAA.....	111
Apêndice XIV – Comunicado Parcerias CAA.....	113
Apêndice XV –Protocolo Parcerias CAA	114
Apêndice XVI – Design “Happy Space”	116
Apêndice XVII – Planeamento “Happy Space”.....	118
Apêndice XVIII – Apresentação “Happy Space”	119
Apêndice XIX – Planeamento Atividades entre Departamentos	122
Apêndice XX – Planeamento Encontro das Admissões 2023.....	125
Apêndice XXI – Encontro das Admissões 2023	127
Apêndice XXII – Questionário Avaliação Projeto de Intervenção	128
Apêndice XXIII – Resultados Questionário Avaliação Projeto de Intervenção ...	132

Índice de Figuras

Figura 1 - Estratégia do grupo Continental; Fonte: Website do grupo Continental.....	7
Figura 2- Logótipo da empresa Motometer; Fonte: Website da MotoMeter	8
Figura 3- Logótipo Kathrein Automotive.....	8
Figura 4- Organograma Continental Advanced Antenna Erro! Marcador não definido.	
Figura 5- Esferas do bem-estar	13
Figura 6 - Antecedentes e consequências do bem-estar	16
Figura 7 - Âmbitos Estratégicos	46
Figura 8 - Objetivos Estratégicos	46

Índice de Tabelas

Tabela 1-Satisfação no Trabalho	32
Tabela 2 - Importância do Sistema de Recompensas	32
Tabela 3 - Características do Sistema de Recompensas	33
Tabela 4 - Bem-Estar no Trabalho	34
Tabela 5 - Valorização dos Colaboradores.....	35
Tabela 6 - Cultura da CAA.....	36
Tabela 7 - Área de Melhoria da Qualidade de Vida.....	43
Tabela 8 - Área de Melhoria da Qualidade de Vida do Trabalho.....	44
Tabela 9- Possibilidade de Intervenção nas Áreas de Melhoria.....	45
Tabela 10 - Calendarização Geral do Projeto.....	47
Tabela 11 - Objetivos Operacionais	48
Tabela 12 - Operacionalização do Âmbito Estratégico I.....	50
Tabela 13 - Operacionalização do Âmbito Estratégico II	51
Tabela 14 - Equipa do Projeto	52
Tabela 15 - Recursos e Orçamento do Projeto	53
Tabela 16 - Recursos Materiais do Projeto.....	54
Tabela 17 - Avaliação Processual.....	55
Tabela 18 - Avaliação Final.....	56
Tabela 19 - Avaliação do Âmbito Estratégico I	65
Tabela 20 - Avaliação do Âmbito Estratégico II.....	66

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Inquiridos.....	28
Gráfico 2 - Género dos Inquiridos.....	29
Gráfico 3 - Nível de Habilitações Académicas dos Inquiridos	29
Gráfico 4 - Tempo de Serviço na CAA dos Inquiridos	30
Gráfico 5 - Função dos Inquiridos.....	30
Gráfico 6 - Classificação dos Inquiridos	30
Gráfico 7 - Turno laboral dos inquiridos.....	31
Gráfico 8 - Resultados Questionário 1	67
Gráfico 9 - Resultados Questionário 2	68
Gráfico 10 - Resultados Questionário 3	68

Lista de abreviaturas

QV - Qualidade de Vida

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

RH - Recursos Humanos

SR - Sistema de Recompensas

INM - Incentivos Não Monetários

DCRH - Departamento de Comunicação e Relações Humanas

CAA - Continental Advanced Antenna

GRH - Gestão de Recursos Humanos

CAPÍTULO I – [INTRODUÇÃO]

O presente trabalho é um projeto de intervenção realizado na Continental Advanced Antenna, utilizando a metodologia de projeto de intervenção, que inclui: Identificação e configuração exata da potencialidade, através da análise teórica, análise empírica e análise normativa; Planeamento estratégico; Planeamento operacional; Implementação Piloto e avaliação do projeto de intervenção.

O projeto está dividido em sete capítulos. Na primeira fase, no capítulo II, é realizada uma breve caracterização da entidade acolhedora do projeto, a nível internacional e local.

A análise da potencialidade é apresentada no capítulo III, realizada através da análise empírica, normativa e teórica, com a respetiva apresentação de resultados. Este capítulo aborda os conceitos de qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho, sistema de recompensas, bem-estar laboral, bem como questionário e entrevistas realizadas na entidade acolhedora.

No capítulo IV, é apresentado o planeamento da estratégia de intervenção, através da configuração exata da potencialidade, finalidade do projeto, definição da estratégia, dos seus âmbitos e respetivos objetivos estratégicos bem como calendarização geral do projeto.

A fase de implementação da estratégia é detalhada no capítulo V, com o planeamento operacional, incluindo a descrição das atividades, tarefas, procedimentos, recursos, equipa e instrumentos necessários para a implementação das mudanças propostas e avaliações, processual e final.

No capítulo VI, é apresentada a avaliação da intervenção, avaliando individualmente cada um dos três âmbitos.

Por fim, no capítulo VII, são apresentadas as considerações finais sobre o projeto de intervenção, desafios enfrentados e pontos de partida para estudos futuros.

CAPÍTULO II – [CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO]

1 Caracterização da Continental Advanced Antenna

1.1 Continental¹

A Continental foi fundada em 1871, em Hanôver, com o nome original "Continental-Caoutchoucund gutta-percha Compagnie".

Inicialmente, o seu objetivo era fabricar borracha flexível e produtos de borracha para carruagens e bicicletas. Em 1898, a empresa expandiu a sua oferta para incluir pneus lisos, inicialmente sem desenhos de piso, para satisfazer o mercado automóvel emergente.

Ao longo dos anos, a Continental tem-se adaptado de forma consistente aos avanços no sector automóvel, implementando técnicas, produtos e equipamentos inovadores para melhorar as suas ofertas. A empresa desempenhou um papel importante em acontecimentos históricos, como em 1909, quando Louis Blériot atravessou com êxito o Canal da Mancha, utilizando materiais Continental para a fuselagem e as asas do seu avião.

A Continental diversificou a sua linha de produtos em 1951, aventurando-se na produção de correias transportadoras com malha de arame. O ano de 1955 foi um marco importante, já que a Continental se tornou a primeira empresa a desenvolver molas especificamente concebidas para camiões e autocarros. A produção de pneus radiais ligeiros teve início em 1960, demonstrando o empenho da empresa em manter-se na vanguarda da tecnologia de pneus.

Cerca de três décadas mais tarde, a Continental deu passos significativos ao introduzir os primeiros pneus amigos do ambiente concebidos para automóveis de passageiros. Adicionalmente, em 1955, a criação da divisão "Automotive Systems" demonstrou a dedicação da Continental à expansão das atividades comerciais e ao desenvolvimento de sistemas automóveis avançados para a indústria.

Atualmente, a Continental ocupa uma posição de destaque entre os cinco principais fornecedores da indústria automóvel mundial. Funcionando como fornecedor de sistemas de travagem, sistemas de tração e de chassis, instrumentação, soluções de infotainment, eletrónica de veículos, pneus e elastómeros técnicos, a Continental contribui ativamente para aumentar a segurança da condução e promover a proteção ambiental global. A

¹ Informação retirada do Manual do Colaborador da Continental Advanced Antenna (em anexo)

empresa também se destaca como um parceiro competente no domínio das redes automóveis.

O Grupo Continental está organizado em três sectores principais, nomeadamente "Automotive", "Tires" e "Contitech". Cada um destes setores é ainda categorizado em cinco divisões:

Automotive:

- *Safety and Motion;*
- *Autonomous Mobility;*
- *User Experience;*
- *Architecture and Networking;*
- *Software and Central Technologies.*

Tires:

- *Original Equipment;*
- *Replacement APAC;*
- *Replacement EMEA;*
- *Replacement The Americas;*
- *Speciality Tires.*

Contitech:

- *Industrial Solutions Americas;*
- *Industrial Solutions APAC;*
- *Industrial Solutions EMEA;*
- *Original Equipment Solutions;*
- *Surface Solutions.*

Estratégia

Segundo o website oficial do grupo Continental², em 2022, embarcou numa viagem transformadora ao elaborar uma nova visão e missão em colaboração com todo o Quadro Executivo e gestores de todos os setores do grupo. Os princípios diretivos, "Creating

² <https://www.continental.com/en/>

Value for a Better Tomorrow" e "Our Technologies. Your solutions. Powered by the Passion of Our People", servem de base para as atividades empresariais diárias da empresa, ligando os desafios atuais às aspirações futuras.

A visão e a missão sublinham o compromisso da Continental em criar valor, englobando ganhos financeiros para os acionistas, bem como valor para os clientes, colaboradores e sociedades em que opera. O objetivo global é contribuir para "a better tomorrow", desenvolvendo e produzindo soluções de mobilidade mais seguras, mais convenientes e sustentáveis. Este compromisso enfatiza a melhoria contínua, com a convicção de que cada dia traz uma oportunidade para ser melhor do que o anterior.

Os pilares das "Our Technologies" destacam o papel da Continental como uma empresa tecnológica, sublinhando o rápido desenvolvimento de tecnologias de ponta para enfrentar os desafios contemporâneos. A frase "Your Solutions" enfatiza uma abordagem centrada no cliente, em que a tecnologia serve como um meio para melhorar os produtos e soluções dos clientes.

A declaração "Powered by the Passion of Our People" reflete a cultura distintiva da Continental, caracterizada pelo respeito mútuo, união e paixão. Esta base cultural visa posicionar a Continental como o empregador mais atrativo e progressivo, atraindo e retendo os melhores talentos num cenário competitivo.

A estratégia da Continental, alinhada com a transformação da indústria da mobilidade, centra-se em três pilares fundamentais:

Reforço do desempenho operacional: Isto envolve a adaptação da estrutura de custos às condições do mercado global através do programa Transformação 2019-2029. Espera-se que as medidas implementadas gerem poupanças anuais significativas a partir de 2024.

Diferenciar o portefólio: A Continental segue uma estratégia dupla de crescimento e diferenciação de valor. Nos sectores centrados no crescimento, como o automóvel, os pneus e a ContiTech, a ênfase é colocada nas inovações para uma condução segura, conectada e automatizada. As parcerias com empresas mais pequenas e *startups* contribuem para um progresso acelerado em domínios emergentes.

Transformar a mudança em oportunidade: Reconhecendo a atual escassez de semicondutores, a Continental abordou proactivamente o desafio através da criação de

um grupo de trabalho e da unidade de Planeamento Comercial Integrado, gerindo o planeamento da oferta e da procura para as áreas de negócio do sector automóvel.

A diferenciação da carteira de produtos envolve decisões estratégicas sobre áreas de crescimento com potencial dinâmico e áreas de valor que sustentam a rentabilidade. As colaborações, aquisições, desinvestimentos e parcerias são consideradas na procura da criação de um valor ótimo para a Continental. O compromisso da empresa para com a inovação, a resiliência face aos desafios da indústria e uma abordagem estratégica do portefólio posicionam-na para um crescimento rentável nos próximos anos.



Figura 1 - Estratégia do grupo Continental

Fonte: Website do grupo Continental

1.2 Continental Advanced Antenna

A Continental Advanced Antenna é uma empresa que se destina ao fabrico de antenas para todos os veículos no continente europeu e se encontra sediada na cidade de Vila Real, nomeadamente na Zona Industrial de Constantim. A empresa produz cerca de 17 milhões de antenas por ano, e daí se procede para a exportação a nível nacional e internacional. Com cerca de 550 colaboradores, a CAA é uma das maiores empresas privadas no distrito de Vila Real, o que se torna numa grande vantagem porque é o posto de trabalho de centenas de pessoas. A empresa pertence à Área de Negócio *Architecture and Networking*, faz parte da Unidade de Negócio *Connected Car Networking* e tem como setor principal *Automotive*.

História

Antes de se tornar na Continental Advanced Antenna, esta empresa já esteve na posse de outras organizações, como foi o caso da MotoMeter Portuguesa e da Kathrein

Automotive. Em finais do ano de 1989, ainda no Governo Social-Democrata do então Primeiro-Ministro Aníbal Cavaco Silva, foi inaugurada em Vila Real a «MotoMeter Portuguesa- Tecnologias de Controlo, Comando e Medição LDA», que fazia parte da Blaupunkt Antenna Systems. A empresa destinava-se, sobretudo, à produção de antenas para automóveis. Já nessa altura, a MMP era a maior empregadora privada no distrito.

MOTOMETER

Figura 2 - Logótipo da empresa Motometer; Fonte: Website da MotoMeter

No entanto, em 2010, a Kathrein Automotive GmbH (Figura 3), do Grupo Alemão Kathrein, adquiriu a Blaupunkt Antenna Systems, tornando-se assim presente em 8 países de todo o mundo, entre os quais Portugal, Brasil e EUA.

A KA manteve-se em vigor durante 8 anos, empenhando-se igualmente na produção de antenas para veículos. No entanto, em 2018, o Presidente do Grupo Kathrein, Anton Kathrein aceitou a proposta da Continental e decidiu vender a Kathrein Automotive. O Grupo Kathrein pretendia focar-se somente no que dizia respeito às tecnologias de alta frequência das comunicações móveis e aproveitou a proposta de compra da Continental, encarando-a como a oportunidade perfeita para vender a secção automóvel do Grupo. Desta forma, no início do ano de 2019, toda a equipa da KA incorporou-se na Continental e daí se criou o nome para a empresa: «Continental Advanced Antenna» e, até aos dias de hoje, tem-se verificado um crescimento do negócio cada vez mais significativo, não esquecendo que a CAA se trata de uma mais-valia para toda a região, visto que continua a ser a maior empregadora privada a nível local.



Figura 3 - Logótipo Kathrein Automotive

Através da observação do Organograma, podemos analisar que a CAA se subdivide em 10 departamentos, responsáveis pelas mais variadas atividades de toda a empresa.

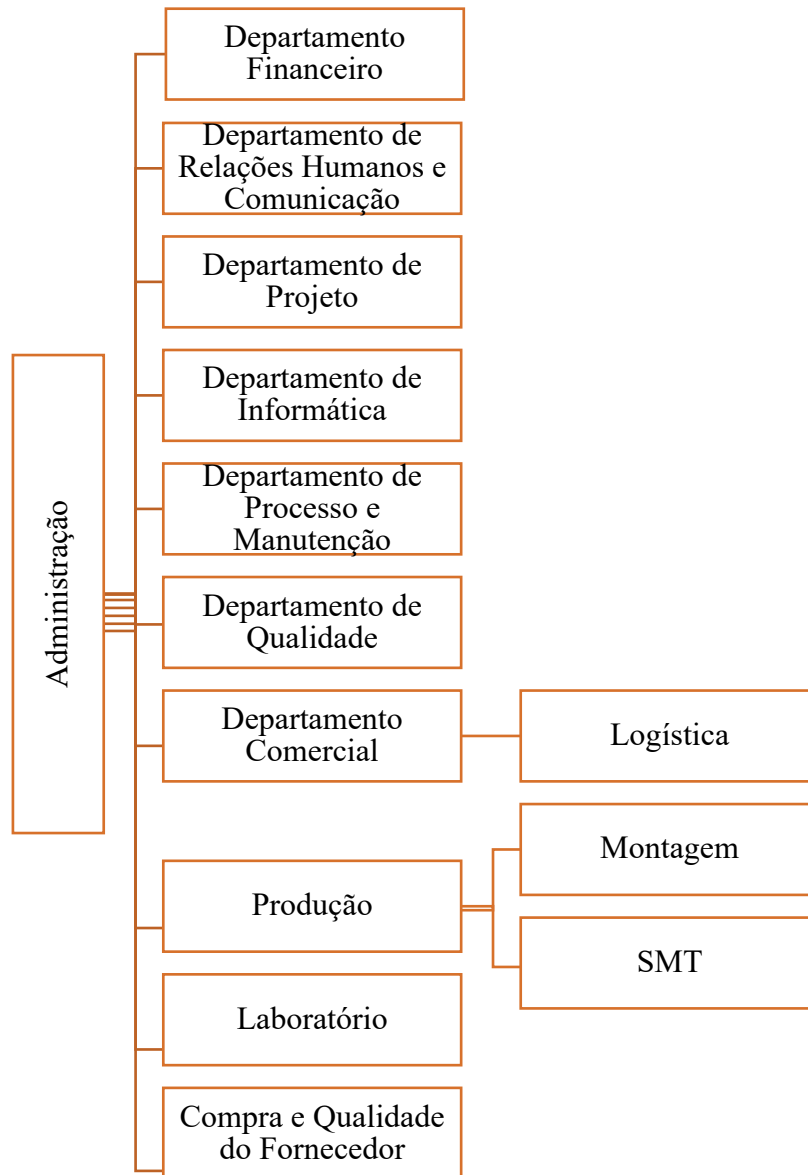


Figura 4 - Organograma Continental Advanced Antenna

Fonte: Elaboração Própria

Através da observação do Organograma, podemos analisar que a CAA se subdivide em 10 departamentos, responsáveis pelas mais variadas atividades de toda a empresa.

Missão, Visão e Valores

Missão: A Criação de Soluções de Conectividade e rede de veículos para a mobilidade do futuro.

Visão: Sempre Conectados. O Veículo de amanhã está sempre conectado, e é fácil de usar, confortável e inteligente.

A CAA é caracterizada por ser uma empresa que possui **valores** como:

- **A Confiança:** *“Ganhamos a confiança que damos”.*
- **A Liberdade para Agir:** *“A Liberdade permite-nos crescer com Responsabilidade”.*
- **A Paixão por Vencer:** *“Temos Paixão por Vencer”.*
- **Uns pelos Outros:** *“Atingimos o máximo valor com o nosso único espírito de equipa”.*

Produção

A CAA trabalha, acima de tudo, com segmento de algumas marcas de automóveis, como é o caso da BMW, da Mercedes-Benz, Audi, Volvo, entre outras marcas do setor automóvel.

Desta forma, o Grupo Continental já está presente em mais de 60 países em todo o mundo e emprega, ao todo, mais de 240 000 pessoas, empenhadas, criativas e dispostas a trabalhar para fornecer uma maior mobilidade inteligente e conectada. A produção da empresa destina-se, acima de tudo, a variados tipos de antenas:

- Antena Inteligente;
- Antena Telemática;
- Antena BroadCast;
- RF Eletronics.

A Antena Inteligente é o produto a que se destina a maior parte da produção, até porque substitui as antenas individuais que, até aos dias de hoje, eram espalhadas em torno dos veículos, combinando as antenas e os componentes eletrónicos complementares num módulo de "hardware". As Antenas Inteligentes para veículos são o ponto de partida para a conectividade do futuro não só dentro como fora do automóvel e, neste momento, são uma das maiores apostas da Continental Advanced Antenna.

CAPÍTULO III – [ANÁLISE DA POTENCIALIDADE]

2 Análise Teórica

Neste capítulo pretendo apresentar os principais conceitos e modelos teóricos explicativos das variáveis associadas ao contexto de intervenção. Iniciar-se-á por abordar o tema do bem-estar laboral, seguindo-se o sistema de recompensas (SR), assim como as relações que entre estes dois temas existe.

2.1 Bem-Estar Laboral

O bem-estar no trabalho tem chamado a atenção de várias áreas de investigação, assim como dos profissionais nas organizações, tanto mais que as novas gerações de trabalhadores lhe atribuem uma importância maior. Se é certo que autores como Maslow (necessidades de realização pessoal e profissional), Herzberg, (teoria dos dois fatores de motivação), Khan (com a introdução do conceito de *engagement*), Hackman e Oldham (modelo de enriquecimento do trabalho) e especialmente Seligman (com a sua abordagem da psicologia positiva em que destaca o estudo do bem-estar e da felicidade no trabalho), não é menos verdade que empregadores e empregados também lhe atribuem uma valorização destacada.

O bem-estar no local de trabalho pode ser descrito como a intensidade e a regularidade das emoções positivas, com destaque para a sua prevalência sobre os sentimentos negativos. Devotto (2020) enfatiza que os níveis de bem-estar dependem de vários fatores, incluindo aspetos financeiros, saúde e segurança no trabalho, posição hierárquica, desenvolvimento de competências, diversidade de tarefas e progressão na carreira (Rossi, 2020). Por sua vez, Hirschle (2020) sugere que a ligação que um trabalhador tem com a sua organização e a natureza do seu trabalho influenciam significativamente o seu bem-estar no trabalho.

Além disso, os traços individuais, de grupo e organizacionais que impactam positivamente o comportamento e as atitudes dos funcionários em relação ao seu trabalho, estão associados ao bem-estar (Smith, 2021). Segundo Garcez (2018), a satisfação no trabalho, o envolvimento e o compromisso organizacional desempenham papéis cruciais na influência dos níveis de bem-estar no local de trabalho. A satisfação surge quando as emoções positivas superam as negativas, contribuindo para o alcance dos objetivos profissionais (Zhang, 2019). O envolvimento de um colaborador na sua organização e a sua intenção de permanecer é determinado pelo seu compromisso organizacional (Aziz,

2021). O envolvimento no trabalho reflete a identificação do trabalhador com as suas atividades profissionais (Zaman, 2020).

2.1.1 Esferas do bem-estar em contexto laboral

O bem-estar ocupa uma posição central em vários aspetos da vida dos indivíduos, suscitando um interesse crescente em compreender o seu significado no local de trabalho (Paes, 2021). Apesar da crescente atenção a este tema, já em 2012, Dagenais-Desmarais (2012), afirmavam que o bem-estar dos trabalhadores depende de cinco fatores que influenciam as diversas experiências emocionais (Figura 5).

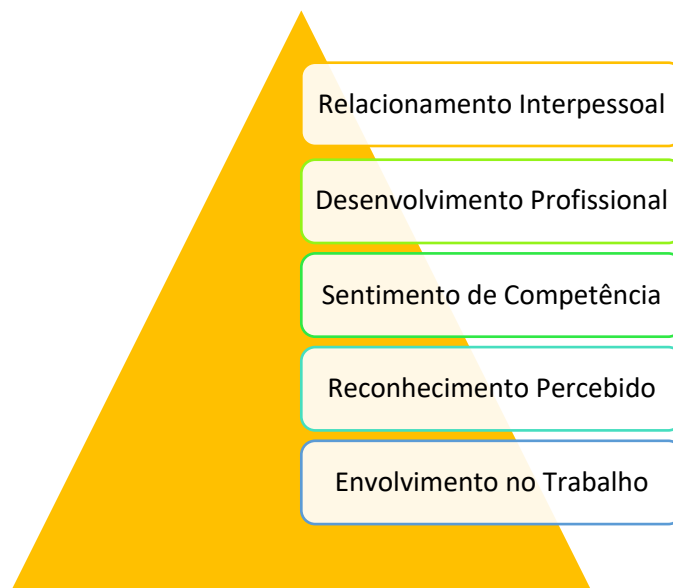


Figura 5 - Esferas do bem-estar

Nota: Adaptado de (Sandilya, 2018)

Esferas do bem-estar

O *relacionamento interpessoal* engloba as perceções dos indivíduos sobre as suas ligações com colegas e superiores no local de trabalho. As interações positivas nestas relações promovem um maior apoio e cooperação, contribuindo para a conclusão bem-sucedida de tarefas, mesmo em circunstâncias difíceis (Tomchak, 2017). As relações interpessoais positivas no local de trabalho estimulam comportamentos e aprendizagens que ajudam a atingir objetivos pessoais e organizacionais. A partilha de informações desempenha um papel crucial no desenvolvimento de soluções para melhorar os processos de trabalho atuais e resolver problemas complexos (Sivakumar, 2018).

A segunda esfera gira em torno do *desenvolvimento profissional*, que ganhou importância significativa no local de trabalho, pois permite que os indivíduos alcancem a realização pessoal e profissional (Monteiro, 2017). Proporcionar oportunidades de aprendizagem contínua é crucial para a aquisição de competências que contribuam para a progressão na carreira e melhoram o desempenho dos colaboradores (Arghode, 2020). O desenvolvimento profissional não só apoia o planejamento estratégico da organização, como também auxilia os colaboradores na concretização dos seus objetivos a médio e longo prazo, conduzindo, em última análise, a menores taxas de rotatividade (Xie, 2020). Neste contexto Garavan (2020), destaca que as organizações necessitam de indivíduos com competência para executar suas responsabilidades de forma eficaz, é essencial para enfrentar os desafios apresentados pelo mercado de trabalho atual. Quando os colaboradores percebem que possuem a capacidade de aplicar efetivamente os seus conhecimentos, habilidades, comportamentos e atributos pessoais, o impacto é maior para o alcance dos objetivos organizacionais (Rutledge, 2016).

A *percepção de competência* dos indivíduos é reforçada quando estes se identificam com as tarefas que têm em mãos e recebem feedback positivo dos seus superiores, segundo (Suliman, 2020). Existe aqui uma componente de autoavaliação crítica sobre o próprio, assim como uma heteroavaliação dos outros significativos em relação à competência, contribuindo ambas para a criação das percepções pessoais de competência.

A nível de *reconhecimento percebido*, torna-se evidente que quando os colaboradores sentem que suas contribuições são valorizadas dentro da organização, tornam-se mais comprometidos e com vontade de permanecer, levando a níveis elevados de satisfação e melhor desempenho. Também foi demonstrado que o reconhecimento reforça a autoconfiança, a autonomia e o sucesso profissional (Jiang, 2020); (Chamberlain, 2019).

O *envolvimento no trabalho*, é definido como um “estado positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” onde o vigor se refere a altos níveis de energia e resiliência mental; dedicação é estar fortemente empenhado no trabalho, experimentando um forte sentido de significado, entusiasmo, inspiração e absorção refere-se a estar totalmente imerso e concentrado no trabalho, com dificuldade em “desligar” das suas atividades (Schaufeli, 2002).

2.1.2 Antecedentes e consequências do bem-estar laboral

É crucial examinar os fatores que influenciam o bem-estar no trabalho e os seus resultados subsequentes. Falcão (2018) propõe cinco antecedentes do bem-estar no trabalho:

- (i) *fatores pessoais* (e.g., sentido de autorrealização, que implica sentir-se realizado e atingir objetivos pessoais no seu ambiente de trabalho; segurança, uma vez que implica sentir-se seguro e estável no seu trabalho, tanto a nível financeiro como emocional);
- (ii) *fatores profissionais* (e.g., autodesenvolvimento, engloba oportunidades de aprendizagem, crescimento e melhoria de competências no local de trabalho e *status* que se refere ao reconhecimento e ao prestígio associados à posição ou às realizações de uma pessoa no seu domínio profissional);
- (iii) *fatores interpessoais* (e.g., companheirismo, refere-se ao sentido de camaradagem e ligação com os colegas de trabalho e o trabalho em equipa realça a importância da colaboração e do apoio mútuo entre colegas);
- (iv) *fatores organizacionais* (e.g., estilo de liderança que influencia a atmosfera geral e a direção do local de trabalho e a cultura organizacional engloba os valores, normas e crenças que moldam o comportamento e as interações dentro da organização); e
- (v) *fatores externos* (e.g., situação económica que se refere refere-se a fatores como a estabilidade do mercado de trabalho e as condições económicas gerais, que podem ter impacto na segurança do emprego e nas oportunidades de progressão e a concorrência está relacionada com as pressões competitivas e os desafios externos enfrentados pela organização, que podem afetar o stress no trabalho e o bem-estar geral). As consequências têm por base o vínculo da relação colaborador-organização, potenciando a sua qualidade de vida (QV) e bem-estar global (Ramlawati, 2021).

O estudo do bem-estar não é um fenómeno recente, remontando ao final do século passado, quando Danna (1999) criou um fluxograma para explorar os antecedentes e as consequências do bem-estar no local de trabalho (Figura 6).

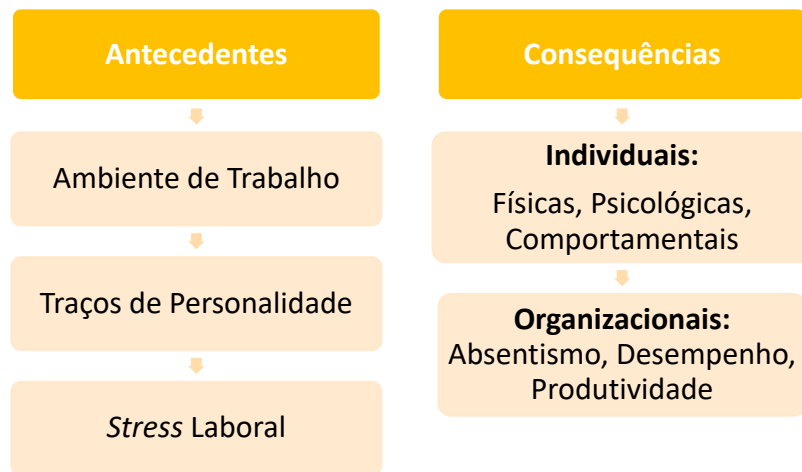


Figura 6 - Antecedentes e consequências do bem-estar

Nota: Adaptado de Danna e Griffin, (1999)

Antecedentes e consequências do bem-estar

Entre os antecedentes, o *ambiente de trabalho* surge como um potente preditor do bem-estar no trabalho, uma vez que um cenário agradável e harmonioso, associado a considerações de aprendizagem contínua, igualdade de oportunidades e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, promove uma atitude organizacional positiva, reduzindo a probabilidade de os funcionários quererem sair (Barrena-Martínez, 2017).

Os *traços de personalidade*, por sua vez, são frequentemente considerados antecedentes do bem-estar, uma vez que têm como objetivo descrever, explicar e prever o comportamento humano. Apresentam um valor preditivo substancial em termos de progressão na carreira e sucesso profissional (Visser, 2017). Finalmente, o *stress relacionado com o trabalho* continua a ser um conceito altamente investigado entre os investigadores, sendo um aspeto prevalente na vida quotidiana das pessoas. Quando os colaboradores percebem que as exigências do seu trabalho são excessivas e lutam para lidar com elas, pode levar a problemas físicos e psicológicos, perturbando a sua QV e bem-estar geral (Hirschle et al., 2020).

Por outro lado, Danna e Griffin (1999) sublinham que as consequências do bem-estar no local de trabalho, estão diretamente relacionadas com os resultados que afetam tanto os indivíduos como as organizações. Do ponto de vista individual, o bem-estar manifesta-se em *dimensões físicas* (por exemplo, energia, dinamismo), *psicológicas* (por exemplo, autorrealização, sentimento de pertença) e *comportamentais* (por exemplo, desempenho,

produtividade). Na frente organizacional, as consequências incluem o *absentismo*, o *desempenho* e a *produtividade* (Pedersini, 2020).

Segundo Baek (2021), os colaboradores quando se sentem valorizados e percebem o reconhecimento pelo seu trabalho, há um aumento significativo dos seus níveis de bem-estar. Esta elevação reflete-se em esforços acrescidos para melhorar o desempenho e contribuir para a melhoria global da organização. Batista (2022) enfatiza ainda uma correlação direta entre bem-estar e satisfação no trabalho, afirmando que níveis mais elevados de satisfação levam a um aumento da produtividade e a taxas reduzidas de absentismo e rotatividade (Strenitzerová, 2019).

2.1.3 Qualidade de Vida

O termo "qualidade de vida" (QV) tem aplicação tanto na linguagem quotidiana como em vários domínios científicos, nomeadamente a saúde, a economia, a sociologia, a educação e a psicologia. Encontrar uma definição exata para QV é um desafio devido à sua natureza complexa, ambígua e abrangente. Além disso, apresenta uma variabilidade entre culturas, épocas, indivíduos e até mesmo dentro da mesma pessoa ao longo do tempo (Meneses, 2005).

A QV está intrinsecamente ligada à perceção que um indivíduo tem de si próprio, dos outros e do que o rodeia. É avaliada com base em fatores como a educação, a formação, as atividades profissionais, as competências adquiridas, o otimismo, as necessidades pessoais e a saúde. Estes critérios têm valores distintos para cada pessoa, influenciados pelas suas circunstâncias físicas, psicológicas, sociais, culturais, espirituais e económicas. (Giovanni, 1998) salienta que a QV engloba vários aspetos da forma como os indivíduos vivem, sentem e compreendem as suas experiências do quotidiano, incluindo elementos como a saúde, a educação, os transportes, a residência, o trabalho e a participação nos processos de decisão que determinam como vive o mundo.

Desde a década de 1980, a compreensão da QV expandiu-se para abranger várias dimensões, como os aspetos biológicos, psicológicos, culturais e económicos. Em termos mais simples, tornou-se um conceito multidimensional (OMS, 1995).

O que constitui uma QV satisfatória numa determinada época, sofre transformações ao longo do tempo, influenciadas pelos avanços da ciência e da tecnologia, pelas melhorias

na saúde e na habitação e pela prosperidade económica. Consequentemente, o que outrora era considerado uma QV desejável pode já não ser válido atualmente, segundo (Machado, 1992). As necessidades dos consumidores evoluem naturalmente ao longo do tempo, moldadas por fatores históricos e culturais, tornando ultrapassados os padrões de vida anteriormente aceitáveis.

Os meios de comunicação social também têm um impacto significativo nos aspetos culturais da QV. Ao alinharem-se com o contexto cultural do seu público-alvo, os meios de comunicação social promovem constantemente itens considerados essenciais para uma boa QV. Como refere Walter (1992), existe uma estreita associação entre a QV e a comunicação, nomeadamente através da publicidade, que não só reflete como também molda as necessidades em nome de uma melhor QV.

Segundo Cabral (1992), do ponto de vista económico, a QV diz respeito aos recursos financeiros e aos bens materiais que um indivíduo possui, bem como às emoções que lhes estão associadas. Algumas pessoas consideram que têm uma QV económica satisfatória, mesmo com meios financeiros limitados. Por outro lado, outras, apesar de possuírem uma riqueza considerável, podem não sentir que têm uma boa QV económica, uma vez que continuam a aspirar a uma maior riqueza e à aquisição dos bens materiais desejados.

Considerando a perspetiva biológica, a QV é entendida como a avaliação que o indivíduo faz do seu bem-estar físico, que engloba a sua capacidade percecionada para realizar tarefas que anteriormente eram possíveis. Este aspeto da QV torna-se um ponto fulcral nas reflexões bioéticas, entrelaçando-se com as preocupações com a dor e/ou sofrimento dos indivíduos, bem como com a prestação universal e acessível de assistência adequada, de acordo com os princípios da beneficência, não maledicência e justiça (Silva, 2003).

Segundo Ribeiro (1998), do ponto de vista psicológico, a QV ultrapassa as dimensões económicas e biológicas. Implica respeitar os outros, enfrentar os desafios da vida mantendo o equilíbrio tal, saborear momentos de alegria, cultivar relações sociais, ter expectativas positivas para o futuro, ajudar os outros, manter-se fiel a si próprio, encontrar prazer na vida e aderir a princípios éticos. De acordo com a perspetiva da Organização Mundial de Saúde (1995), a QV é considerada como a perceção que um indivíduo tem da sua posição na vida no contexto da cultura e do sistema de valores em que vive, em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

2.1.4 Qualidade de Vida no Trabalho

A investigação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é motivada pelo facto de as pessoas dedicarem uma parte significativa do seu tempo aos contextos organizacionais. Torna-se crucial que o ambiente de trabalho seja não só mais agradável, mas também propício ao bem-estar, para que os trabalhadores possam dedicar-se aos seus objetivos com um sentido de QV e satisfação (Vasconcelos, 2001).

Inúmeros estudos têm contribuído para o crescente interesse pela QVT nas organizações. Apesar de não existir um consenso unânime entre os autores quanto à sua origem, definição e modelos explicativos, as várias definições têm como fio condutor a procura de um equilíbrio entre os interesses dos indivíduos e das organizações. Por outras palavras, o aumento da satisfação dos trabalhadores é entendido como um meio de aumentar a produtividade global da empresa (Fernandes, 1996 citado por (Detoni, 2001).

A QVT é o resultado da combinação de vários aspetos fundamentais do desempenho profissional, incluindo dimensões para além dos elementos diretamente relacionados com a tarefa. Estas dimensões adicionais têm o potencial de gerar motivação e satisfação a diferentes níveis (Walton, 1975).

Na perspetiva de Albuquerque (1998), a QVT constitui um conjunto de medidas adotadas por uma organização. Essas medidas envolvem o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações na gestão, na tecnologia e na estrutura, dentro e fora do local de trabalho. O objetivo final é criar condições que promovam o desenvolvimento humano na execução do trabalho.

Segundo Kanaane (1995; citado por Detoni, 2001), a QVT é uma interação entre fatores individuais, tais como necessidades, motivações, expectativas, desejos e valores, e fatores situacionais, como a tecnologia, os SR, as condições económicas e políticas e a organização do trabalho.

De acordo com Fernandes (1996) citado por Conte (2003) a QVT é vista como uma gestão dinâmica e contingente de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos. Estes fatores influenciam a cultura organizacional e contribuem para a renovação do clima organizacional, refletindo-se, em última análise, no bem-estar dos colaboradores e na produtividade da empresa. Conte (2003) salienta ainda que a QVT visa satisfazer as necessidades dos trabalhadores, permitindo-lhes desempenhar as suas atividades na

organização. A premissa subjacente é que os indivíduos são mais produtivos quando estão satisfeitos e empenhados no seu trabalho.

Segundo Pereira (2004), a QVT é o bem-estar geral dos membros da organização. Este estado é alcançado através de um conjunto de valores partilhados que servem de referência orientadora para as interações da organização com o seu ambiente interno e externo. O objetivo é promover uma troca contínua de benefícios entre a organização e todos aqueles que exercem influência sobre a mesma.

Huang (2007), afirmou que a QVT requer condições e ambientes favoráveis para o trabalho, acomodando diversos estilos de vida. Identificaram quatro dimensões-chave: o equilíbrio entre o trabalho e a família, o autorreconhecimento, a compensação e a supervisão. Os fatores fundamentais que influenciam a QVT de um indivíduo incluem a natureza das suas tarefas, o ambiente físico e social, as oportunidades de carreira e a relação entre a sua vida profissional e pessoal (Detoni, 2001).

Num sentido mais lato, a concetualização do conceito de QVT é considerada multidimensional e dinâmica, com um foco tanto no bem-estar dos trabalhadores como na eficácia organizacional, incluindo a participação dos trabalhadores na tomada de decisões e na resolução de problemas (Huse & Cummings, 1999 citado por Detoni, 2001). Assim, o objetivo é harmonizar os interesses dos indivíduos com os da organização.

Neste capítulo, explorei os principais conceitos e modelos teóricos relacionados ao contexto de intervenção, com prioridade na qualidade de vida. A QV é compreendida como multidimensional e influenciada por fatores biológicos, psicológicos, culturais e económicos. A qualidade de vida no trabalho (QVT) é explicada como um conjunto de estratégias adotadas pelas organizações para promover o bem-estar dos trabalhadores, de modo a equilibrar os interesses individuais e organizacionais.

O bem-estar laboral é influenciado por variados fatores, como finanças, saúde, segurança, evolução de competências e satisfação no trabalho. Além disso, são analisadas as esferas do bem-estar laboral e as consequências do mesmo, abordando fatores como ambiente de trabalho, traços de personalidade e stress no trabalho, e os seus efeitos tanto para os indivíduos, quanto para as organizações. Após explorar os fundamentos da QV, bem-estar laboral e a sua importância, é essencial compreender como é que as organizações conseguem promover esse bem-estar e reconhecer o desempenho dos colaboradores. Um modo eficaz de o cumprir, é por meio do sistema de recompensas.

2.2 Sistema de Recompensas

2.2.1 Uma definição do conceito

Na visão de Camara (2011), o sistema de recompensas (SR) é caracterizado como um conjunto de ferramentas alinhadas à estratégia da empresa, englobando elementos tangíveis e intangíveis. Estes elementos servem como contribuição ao trabalho executado pelo colaborador para os resultados do negócio por meio do seu desempenho profissional, visando o aumento da motivação e da produtividade. Já Serras (2014), apresenta uma definição semelhante, descrevendo um SR como um conjunto de instrumentos, materiais ou imateriais, resultantes da avaliação das funções dos colaboradores, da qualidade do desempenho e do alinhamento com a cultura e a estratégia global da organização.

De modo que um SR seja bem-sucedido na concretização dos objetivos pretendidos, o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa é crucial. Deve incentivar ações e comportamentos em harmonia com os mesmos, de forma a obter aceitação dos destinatários e sendo compreendido como justo e objetivo. O sistema deve funcionar de forma equitativa, avaliando a contribuição de cada indivíduo com base em critérios transparentes e incontroversos, medidos de acordo com regras predefinidas para minimizar a subjetividade (Camara, 2011).

Na perspectiva da organização, os interesses dos colaboradores englobam competências, capacidades, atitudes, conduta, qualidade do desempenho, identificação com os valores, cultura organizacionais e compromisso. Por outro lado, do ponto de vista do colaborador, os interesses giram em torno do conjunto de recompensas, tanto tangíveis como intangíveis, recebidas da entidade acolhedora como resultado do seu envolvimento. Camara (2016) refere-se a este conjunto coletivo de recompensas como o *Sistema de Recompensas*.

Segundo Armstrong (2010), o SR é a amálgama e a inter-relação de vários métodos e práticas concebidos para assegurar a sua eficácia, beneficiando tanto a organização como a sua força de trabalho. Por outro lado, Von Glinow (1985), utiliza o termo "sistema de recompensas" para descrever as recompensas possíveis na organização, os critérios para as colocar à disposição dos trabalhadores e a seleção e gestão de ambos os aspetos por parte da organização.

2.2.2 Características do Sistema de Recompensas

As recompensas são recorrentemente divididas em duas categorias: extrínsecas e intrínsecas, consoante sejam de natureza monetária ou não monetária (Barbosa, 2013; Jessen, 2010; (Martins, 2017). Esta distinção decorre do facto de as recompensas serem resultantes de fatores externos ao posto de trabalho, adquiridas em resultado do desempenho da tarefa (recompensas extrínsecas), ou inerentes ao próprio posto de trabalho (recompensas intrínsecas).

As recompensas extrínsecas estão normalmente ligadas a aspetos financeiros e são constituídas por uma componente fixa e uma componente variável. A componente fixa engloba o salário regular e periódico, enquanto a componente variável inclui outros elementos como benefícios, incentivos e símbolos de estatuto como refere Câmara (2006):

- **Salário:** Corresponde à compensação monetária que os colaboradores recebem regularmente como contrapartida pelo seu trabalho;
- **Benefícios:** Constituem um segmento da remuneração destinado a satisfazer as necessidades sociais dos colaboradores da empresa, incluindo ofertas como seguros de saúde, seguros de vida e planos de benefícios.
- **Incentivos:** Representam componentes variáveis do salário destinadas a recompensar um desempenho excecional, tais como comissões, bónus e opções de compra de ações.
- **Símbolos de estatuto:** São atributos fornecidos aos colaboradores seniores para aumentar o seu sentido de autorrealização, tais como viatura de gama alta, lugares de estacionamento reservados e assistentes pessoais.

Existe uma crença comum de que os trabalhadores dão prioridade aos aspetos monetários acima de tudo, no entanto, a investigação indica que os fatores extrínsecos "não interferem no sentimento de satisfação com o trabalho, influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado" (Amorim D. V., 2008). De facto, embora desempenhem um papel crucial na motivação efetiva, os fatores extrínsecos ao trabalho apenas proporcionam a oportunidade para que os indivíduos se mobilizem na procura por esses fatores ou para que lutem por eles quando são perdidos. Não é a mera existência desses elementos que conduz à satisfação, conforme indicado por

(Gregolin, 2011). Em contrapartida, as recompensas intrínsecas são cada vez mais reconhecidas pela sua associação com a natureza do próprio trabalho. Estas incluem as responsabilidades, as tarefas realizadas, as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, o reconhecimento e o contentamento com aspetos como o ambiente de trabalho, o estilo de gestão, a autonomia, a responsabilidade, o respeito e o clima organizacional (Ajmal A. B., 2015) (Amorim D. V., 2008) ; (Câmara, 2006); (Lawler E. E., 1992); (Rito, 2006). É importante notar que o leque de recompensas intrínsecas é vasto e específico da cultura, dos valores e dos princípios de funcionamento de cada empresa (Câmara, 2007).

Consequentemente, as organizações tendem a ser relativamente semelhantes em termos de recompensas extrínsecas. Em contrapartida, as recompensas intrínsecas funcionam como fatores distintivos que variam de uma organização para outra. Isto implica que os indivíduos escolham frequentemente uma empresa em vez de outra com base nas recompensas intrínsecas únicas oferecidas (Câmara et al., 2007).

De acordo com um estudo realizado pela empresa Mercer, os principais benefícios atribuídos pelas empresas em Portugal tendem a ser complementos de subsídio de doença; plano médico; seguro de acidentes pessoais e de vida; plano de pensões; férias; educação; empréstimos/adiantamentos e política automóvel (Mercer, 2022). Ainda em linha com os estudos exploratórios à realidade portuguesa, a Coverflex (2022) identifica como os benefícios flexíveis que os portugueses mais gostariam de usufruir benefícios ligados à poupança e reforma; subscrições canais de *streaming*; despesas de educação e formação; despesas de saúde e bem-estar; despesas com tecnologia; pacote de telecomunicações e ginásios (CoverFlex, 2022)-

2.2.3 Importância do Sistema de Recompensas

O SR é importante porque beneficia múltiplos propósitos, sendo o seu principal objetivo, como salienta Câmara (2013), uma ferramenta para alinhar e reforçar a estratégia da empresa. Lawler (1994) descreve ainda cinco dimensões através das quais o SR influencia a eficácia organizacional.

1. Atração e Retenção de Talentos

É crucial para qualquer instituição que pretenda incorporar profissionais de qualidade na sua força de trabalho. Para o conseguir, a organização deve possuir um SR atrativo, reconhecido como um importante fator de motivação para os

indivíduos. No entanto, como referem Camara e colegas (2013, p.444) “o que faz reter e motivar os melhores profissionais é um emprego com remuneração adequada e que lhes proporcione perspectivas de realização pessoal e profissional”. Isto é possível através de remuneração competitiva, perspectivas de crescimento, realização pessoal e profissional bem como benefícios adicionais.

2. *Motivação*

A motivação desempenha um papel central na amplificação da dedicação e da produtividade dos trabalhadores. Um SR justo e imparcial fomenta a motivação dos trabalhadores, conduzindo a um melhor desempenho e produtividade global (Camara et al., 2013).

3. *Cultura Organizacional*

O SR contribui para a construção e reforço da cultura e justiça organizacionais. Quando corretamente definido e aplicado, reforça a ligação entre os colaboradores e a organização através da valorização das competências-chave, fortalecendo assim a cultura organizacional existente, tal como sugerido por Camara et al. (2013).

4. *Definição da Estrutura*

As recompensas ajudam a definir e a reforçar a estrutura organizacional. Proporcionam clareza sobre o estatuto e a hierarquia dentro da organização, tendo um impacto significativo nos processos de tomada de decisão.

As recompensas, tais como salários mais elevados, promoções ou benefícios exclusivos, dão uma indicação clara do estatuto e da posição de um indivíduo na organização. Isto ajuda a estabelecer uma hierarquia de autoridade e influência, proporcionando clareza sobre quem ocupa que posições e que expectativas estão associadas a cada nível (Lawler III, 1994).

5. *Sustentabilidade Financeira*

Camara (2016) identificam três objetivos primordiais para qualquer SR:

- *Atrair, reter e motivar os profissionais de topo*: Construir uma *employer branding* forte; oferecer uma remuneração competitiva; promover o envolvimento e a

colaboração; proporcionar percursos de carreira claros; assegurar um trabalho significativo; dar autonomia aos colaboradores;

- *Garantir a sustentabilidade financeira a médio prazo:* orçamentação e análise, diversificação e eficiência; gestão do risco, investimento no crescimento, envolvimento das partes interessadas; acompanhamento contínuo e adaptação;
- *Ser percebido como justo pelos seus beneficiários:* Tomada de decisões transparente; tratamento equitativo; coerência e previsibilidade; responsabilização e capacidade de resposta; envolvimento e participação; tratamento justo na resolução de conflitos; avaliação e melhoria contínuas.

Por último, a sustentabilidade financeira do SR a médio prazo é uma consideração crítica. De acordo com Camara (2011), os sistemas de recompensas representam frequentemente uma parte substancial (20% a 50%) dos custos operacionais totais das empresas. Por conseguinte, a conceção de um SR requer a estimativa do seu custo universal e do seu índice de flexibilidade, a compreensão das variações em função do ciclo económico e a garantia da capacidade da organização para os suportar. Lawler III (1994) enfatiza a necessidade de analisar os sistemas de recompensas numa perspetiva de custo-benefício, controlando os custos, quantificando e avaliando os benefícios emergentes.

2.2.4 Componentes do Sistema de Recompensas

Para além das recompensas intrínsecas e extrínsecas, as recompensas também podem ser classificadas com base no facto de serem monetárias ou não monetárias, tal como referido por (Spiro, 2009). As recompensas não monetárias, tal como o nome sugere, podem manifestar-se como sendo de natureza intrínseca ou extrínseca. As recompensas extrínsecas são incentivos externos que as empresas utilizam para atrair e motivar os trabalhadores para um desempenho ótimo. Estas podem incluir oportunidades de promoção e desenvolvimento, envolvimento nos processos de tomada de decisão, estatuto, formação e crescimento profissional (Chiang, 2006).

Geralmente, englobam planos de compensação básicos de natureza semelhante, como o salário, as comissões, o pagamento de bónus ou benefícios adicionais (Spiro, 2009). São considerados extrínsecos porque, para além dos benefícios diretos como o pagamento e a recompensa pelos serviços prestados, envolvem predominantemente reforços monetários (Chiang, 2006). De acordo com (Aguinis, 2013), as empresas que oferecem compensações

justas e substanciais tendem a motivar mais os colaboradores, uma vez que refletem o reconhecimento do seu esforço e das suas contribuições.

Por outro lado, as recompensas intrínsecas não financeiras estão ligadas a experiências individuais e são principalmente de natureza psicológica, como o sentimento de realização derivado de um bom desempenho. Este tipo de recompensa está associado à responsabilidade, à oportunidade de utilizar competências, à realização, à satisfação profissional e à autonomia (Chiang, 2006). De acordo com (Khan, 2015), existem fortes evidências que sugerem que tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas são antecedentes da motivação dos trabalhadores, estando esta motivação intrinsecamente ligada à satisfação no trabalho, ao desempenho dos trabalhadores e ao empenho organizacional.

2.3 Implicações do Sistema de Recompensas e do bem-estar

Devido à longa duração desta investigação, a satisfação no trabalho tem sido definida de várias formas por diferentes autores (Alfayad, 2017). Judge (2017) baseiam-se no estudo de Hoppock, de 1935, como o trabalho de referência mais antigo sobre o assunto. No entanto, a definição mais reconhecida de satisfação no trabalho, atualmente empregada, é atribuída a Locke (Murad, 2013). Locke (1969), caracteriza a satisfação no trabalho como "(...) o estado emocional prazeroso resultante da avaliação do seu trabalho" e ainda acrescenta que esse estado emocional provém da "(...) relação percebida entre o que se quer do trabalho e o que se percebe que ele oferece".

Inúmeras teorias na vasta literatura tentam elucidar o conceito de satisfação e motivação no trabalho. A motivação é "a disposição que um indivíduo tem para exercer um elevado e permanente esforço a favor das metas da organização na qual ele trabalha, sob a condição de que esse esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade sua" (Granjeira, 2014). Já a satisfação laboral é uma atitude ou como um estado emocional ou produto das articulações entre satisfação e motivação (GONÇALVES, 2017).

Em 1943, Maslow desenvolveu uma hierarquia das necessidades humanas, apresentando-as numa pirâmide com cinco níveis - fisiológico, segurança, social, estima e autorrealização. A satisfação, neste modelo, é alcançada através da realização de cada nível sucessivamente, e os líderes são responsáveis por garantir que essas necessidades sejam atendidas (Sibhoko, 2019).

Outra teoria de Herzberg (1959) tem como objetivo explicar a satisfação através da motivação. Identificaram fatores que conduzem à satisfação (fatores motivacionais) e à insatisfação (fatores de higiene). Os fatores de higiene estão relacionados com o ambiente de trabalho e podem levar à insatisfação, enquanto os fatores motivacionais, como o reconhecimento e a realização, motivam e satisfazem efetivamente os trabalhadores. Herzberg e colaboradores (1959) defendem que a ausência de fatores de higiene garante a insatisfação, mas a sua presença não garante a satisfação. Locke (1969) critica esta teoria, afirmando que todos os trabalhadores têm percepções individuais de satisfação, e que a satisfação e a insatisfação não são fenómenos independentes, mas estão ligadas através da relação entre o trabalho e o indivíduo.

Os investigadores Hulin (2003), mais recentemente, consideram a satisfação profissional como um conceito multidimensional, que incorpora componentes cognitivas, afetivas e comportamentais. Nguyen (2003), também a veem como multidimensional, atribuindo a complexidade a vários domínios de trabalho. Enquanto Cranny (1992) e Robbins, (1996) associam a satisfação no trabalho à experiência global e à atitude de um trabalhador em relação ao seu trabalho, Grip (2009), apresenta uma definição complexa, dividindo-a em aspetos intrínsecos (relacionados com as competências, o trabalho em si e as condições de trabalho) e aspetos extrínsecos (relacionados com referências e perspetivas de carreira), alinhando parcialmente com a teoria de Herzberg e colaboradores (1959).

3 Análise Empírica

A análise empírica resulta da aplicação de um inquérito aos colaboradores, cujo objetivo é compreender a realidade da organização e as falhas do SR. Adicionalmente, foi realizada entrevista ao DCRH com o propósito de explorar as melhorias do SR. Segue-se a análise da informação obtida a partir de ambos os instrumentos de recolha de análise.

3.1 Apresentação dos resultados relacionados com o “Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores”

3.1.1 Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

A empresa tem uma população de 501 colaboradores, dos quais 134 indiretos (escritório) e 367 diretos (operadores em chão de fábrica). Para o diagnóstico da potencialidade de recursos humanos foram consideradas das respostas de obtidas junto de 203 colaboradores da CAA ([Apêndice I](#)) ([Apêndice II](#)).

3.1.1.1 Idade dos Inquiridos

A faixa etária dos inquiridos varia entre os 8 e os mais de 60 anos. Contudo, a faixa etária predominante situa-se entre os 30-39 anos (39,9%, 81 inquiridos), conforme ilustra o gráfico 1.

Qual é a sua idade?
203 respostas

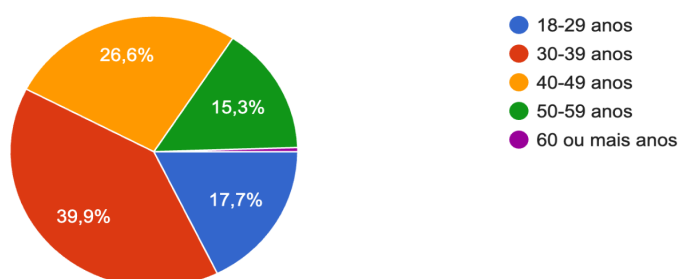


Gráfico 1 – Faixa Etária dos Inquiridos

3.1.1.2 Género dos Inquiridos

O género predominante dos inquiridos é o género feminino (64,5%, 131 inquiridos), representando o género masculino 35,5% dos inquiridos., conforme ilustra o gráfico 2.

Com que género se identifica?

203 respostas

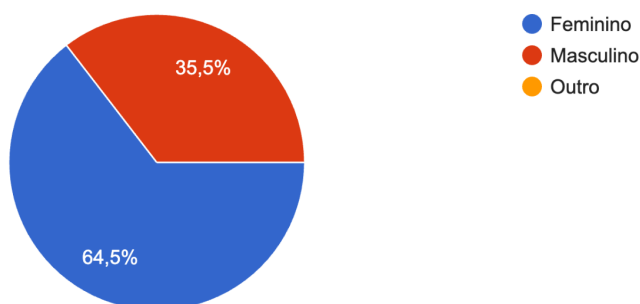


Gráfico 2 - Género dos Inquiridos

3.1.1.3 Habilitações Académicas dos Inquiridos

O nível de habilitações académicas dos inquiridos predominante é o 12º ano (44,8%, 91 inquiridos). Com nível de escolaridade superior ao 12º ano, incluindo licenciatura e mestrado, preencheram o questionário 129 inquiridos (gráfico 3).

Qual o seu nível de habilitações académicas?

203 respostas

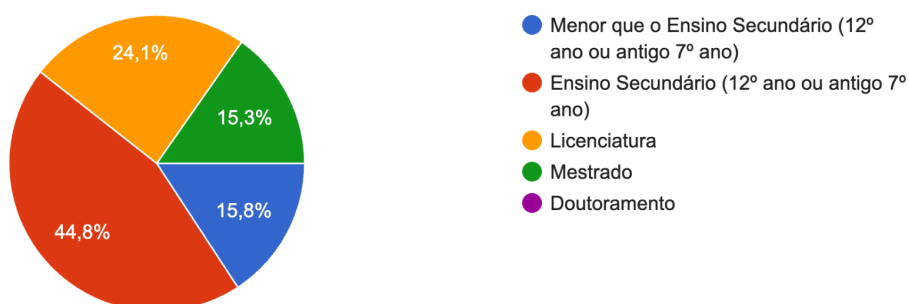


Gráfico 3 - Nível de Habilitações Académicas dos Inquiridos

3.1.1.4 Tempo de Serviço dos Inquiridos

Antes de ser “Continental Advanced Antenna”, o espaço já tinha pertencido a outras entidades patronais. Assim, muitos dos colaboradores atuais associam o tempo de serviço na CAA ao tempo de serviço global, afirmando já trabalhar no espaço há 6 anos ou mais anos (61,1%) (gráfico 4).

Tempo de serviço na Continental Advanced Antenna
203 respostas

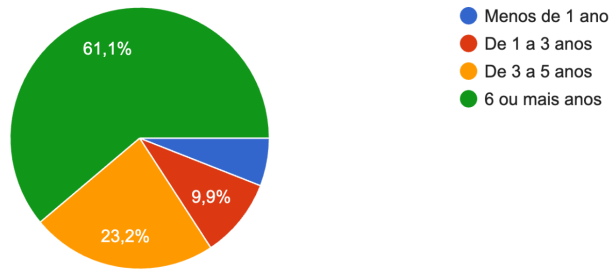


Gráfico 4 - Tempo de Serviço na CAA dos Inquiridos

3.1.1.5 Tipo de Funções dos Inquiridos

De acordo com o gráfico 5, 90,6% (184 inquiridos) não exerce funções de chefia e 9,4% (19 inquiridos) exercem.

Exerce funções de chefia?
203 respostas

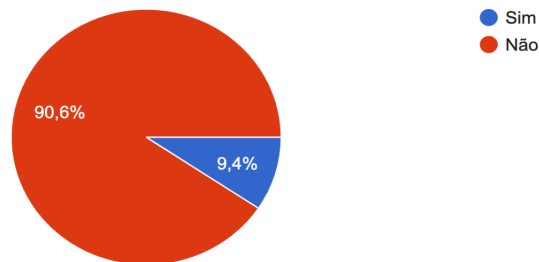


Gráfico 5 - Função dos Inquiridos

3.1.1.6 Classificação dos Inquiridos

Qual a sua classificação dentro da organização?
203 respostas

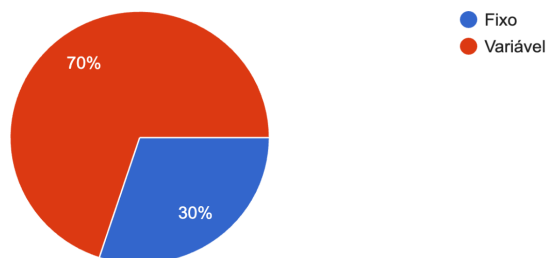


Gráfico 6 - Classificação dos Inquiridos

Os inquiridos podem ser classificados entre fixos e variáveis. A resposta “Fixo” equivale aos colaboradores de escritório, já a “Variável”, aos colaboradores do “Chão de Fábrica”. Os inquiridos distribuem-se entre 61 colaboradores fixos (30%) e 142 variáveis (70%) (gráfico 6).

3.1.1.7 Turno laboral dos Inquiridos

A empresa tem 3 turnos. O horário do Turno 1 é entre as 06:00-15:00; o Turno 2 entre as 15:00-24:00; o Turno 3 entre as 00:00 e as 06:00. Dentro dos 142 colaboradores variáveis da empresa, 48,6% são no turno 1 (68 inquiridos), 37% do turno 2 (53 inquiridos) e 14,5% (21 inquiridos) do turno 3 (gráfico 7).

Em que turno exerce as suas funções?
138 respostas

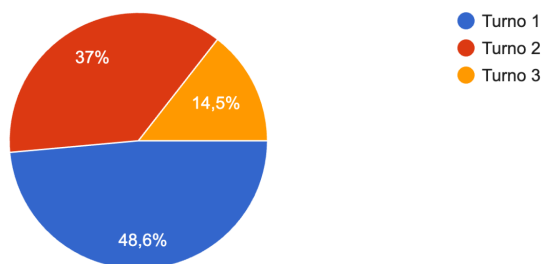


Gráfico 7 - Turno laboral dos inquiridos

3.1.1.8 Satisfação no Trabalho

No que respeita à Satisfação no trabalho, foram analisadas as respostas dos inquiridos em 5 dimensões: *Equilíbrio entre trabalho/vida pessoal*; *reconhecimento pelo trabalho realizado*; *satisfação com a chefia/direção*; *satisfação com as condições de trabalho*; *realização com o trabalho*.

Três das dimensões obtiveram uma maioria de resposta “concordo”. A dimensão *Satisfação com a chefia/direção* acumula 57,2% de respostas positivas (concordo e concordo totalmente). Na dimensão da *Realização com o trabalho*, as respostas distribuem-se maioritariamente por uma posição neutra (n=35%) e 29,5% dos inquiridos manifesta uma posição de discordância ou discordância total. A *Satisfação com a chefia/direção* foi a dimensão com maior número de resposta concordo totalmente (n=15,3%), conforme ilustra a tabela 1.

Escala de Likert (%) / Pergunta	1 (Discordo Totalmente)	2 (Discordo)	3 (Nem concordo nem discordo)	4 (Concordo)	5 (Concordo Totalmente)
Equilíbrio entre trabalho/ vida pessoal:	3	14,3	29,1	41,9	11,8
Reconhecimento pelo trabalho realizado:	8,4	20,2	37,4	30	3,9
Satisfação com a chefia/direção:	3,9	11,3	27,6	41,9	15,3
Satisfação com as condições de trabalho:	2,5	16,7	30,5	42,9	7,4
Realização no trabalho:	4,4	25,1	35	30	5,4

Tabela 1-Satisfação no Trabalho

3.1.1.9 Importância do Sistema de Recompensas

No que respeita à Importância do SR, foram analisadas as respostas dos inquiridos em 5 dimensões: *Empenho através de recompensas individuais; relação entre recompensas existentes e bem-estar; satisfação com parcerias de saúde mental; satisfação com parcerias de apoio à família; satisfação com parcerias de saúde física*. Três das dimensões obtiveram uma maioria de resposta “Nem concordo nem discordo”. A dimensão *empenho através de recompensas individuais* acumula 63% de respostas positivas (concordo e concordo totalmente). *A relação entre recompensas existentes e bem-estar* merece alguma preocupação, pois as respostas distribuem-se maioritariamente por uma posição de discordância (n=35%) e 41,3% dos inquiridos manifesta uma posição neutra ou de discordância total. O *Empenho através de recompensas individuais* foi a dimensão com maior número de resposta concordo totalmente (n=18,2%), conforme ilustra a tabela 2.

Escala de Likert (%) / Pergunta	1 (Discordo Totalmente)	2 (Discordo)	3 (Neutro)	4 (Concordo)	5 (Concordo Totalmente)
Empenho através de recompensas individuais:	3,4	12,8	20,7	44,8	18,2
Relação entre recompensas existentes e bem-estar:	11,3	35	30	21,2	2,5
Satisfação com parcerias de saúde mental:	13,8	20,2	47,3	15,3	3,4
Satisfação com parcerias de apoio à família:	6,4	17,2	45,3	28,6	3,9
Satisfação com parcerias de saúde física:	5,4	14,8	47,3	28,6	3,9

Tabela 2 - Importância do Sistema de Recompensas

3.1.1.10 Características do Sistema de Recompensas

No que respeita as Características do SR, foram analisadas as respostas dos inquiridos em 5 dimensões: *percetividade e transparência do SR*; *Ligação entre SR e sistema de avaliação de desempenho*; *relação entre benefícios e necessidades pessoais*; *justiça dos SR*; *os benefícios da CAA são superiores às outras entidades*.

Duas das dimensões obtiveram uma maioria de resposta “Nem concordo nem discordo” e mais duas das dimensões obtiveram uma maioria de resposta “Discordo”. A dimensão *os benefícios da CAA são superiores às outras entidades* acumula 37,9% de respostas positivas (concordo e concordo totalmente). A *relação entre os benefícios e as necessidades pessoais* merece alguma preocupação, pois as respostas distribuem-se maioritariamente por uma posição neutra (n=40,9%) e 37,9% dos inquiridos manifesta uma posição de discordância ou discordância total. A *Percetividade e transparência dos SR* foi a dimensão com maior número de resposta concordo (n=28,1%), conforme ilustra a tabela 3.

Escala de Likert (%) / Pergunta	1 (Discordo Totalmente)	2 (Discordo)	3 (Neutro)	4 (Concordo)	5 (Concordo Totalmente)
Percetividade e transparência do SR:	19,7	28,6	21,2	28,1	2,5
Ligação entre SR e sistema de avaliação de desempenho:	22,7	43,8	26,1	5,9	1,5
Relação entre benefícios e necessidades pessoais:	6,9	31	40,9	19,7	1,5
Justiça do SR:	20,7	37,4	31,5	8,9	1,5
Os benefícios da CAA são superiores às outras entidades:	6,4	20,2	35,5	34	3,9

Tabela 3 - Características do Sistema de Recompensas

3.1.1.11 Bem-Estar no Trabalho

No que respeita ao Bem estar no trabalho, foram analisadas as respostas dos inquiridos em 5 dimensões: *bom relacionamento com os colegas*; *desenvolvimento profissional*; *sentimento de competência*; *reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte da empresa*; *envolvimento no trabalho*.

Quatros das dimensões obtiveram uma maioria de resposta “concordo”. A dimensão *Bom relacionamento com os colegas* acumula 91,1% de respostas positivas (concordo e

concordo totalmente). *O Reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte da empresa* merece alguma preocupação, pois as respostas distribuem-se maioritariamente por uma posição neutra (n=36%) e 31,5% dos inquiridos manifesta uma posição de discordância ou discordância total. O *Sentimento de competência* foi a dimensão com maior número de resposta concordo totalmente (n=36,5%), conforme ilustra a tabela 4.

Escala de Likert (%) / Pergunta	1 (Discordo Totalmente)	2 (Discordo)	3 (Neutro)	4 (Concordo)	5 (Concordo Totalmente)
Bom relacionamento com os colegas:	0,5	2	6,4	65,5	25,6
Desenvolvimento profissional:	4,9	15,3	27,1	41,4	11,3
Sentimento de competência:	0,5	0,5	5,9	56,7	36,5
Reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte da empresa:	7,9	23,6	36	29,1	3,4
Envolvimento no trabalho:	1	4,4	14,3	60,1	20,2

Tabela 4 - Bem-Estar no Trabalho

Decorrente desta análise, relacionada com a satisfação no trabalho; a importância do SR; características do SR e bem-estar no trabalho. É possível destacar a necessidade de intervenção considerando a realização com o trabalho e a relação entre recompensas existentes e o bem-estar serem genericamente baixos, bem como, a justiça do SR, a relação entre os benefícios e as necessidades pessoais e o reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte da empresa.

3.2 Relação entre Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores

Com o objetivo de obter sugestões para a potencialidade do presente projeto de intervenção, foi realizada uma entrevista semi-estruturada a 4 participantes do Departamento de Comunicação e Relações Humanas da Continental Advanced Antenna (DCRH da CAA), ([ApêndiceV](#); [ApêndiceVI](#)).

3.2.1 Caracterização dos Inquiridos

Os quatro entrevistados do DCRH da CAA possuem cargos de: "HR Business Partner", "HR Communications Specialist" e "Human Relations, Communication & Occupational Health Manager".

3.2.2 Valorização dos Colaboradores

A tabela seguinte (Tabela 5) explana uma síntese das respostas obtidas no âmbito da Valorização do Bem-Estar dos Colaboradores.

Medidas Atuais da Valorização do Bem-Estar	Sugestões de Melhoria	Perceções Gerais
<ul style="list-style-type: none"> • Salário acima do mínimo para operários; • Horário flexível; • Utilização de banco de horas; • Teletrabalho • Subsídio de alimentação de 7,5€; • Seguro de saúde (cobre parto); • Seguro de vida; • Plano de comunicação; • Atividades variadas; • Cabazes; • Jantar de Natal; • Open Day; • Caminhada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar processos internos; • Estabelecer parcerias para saúde mental/psicologia; • Aumentar a diversidade nas atividades; • Melhorar o regulamento do teletrabalho; • Promover iniciativas com um orçamento limitado; • Flexibilizar horários nos escritórios; • Abordar dificuldades na produção para promover iniciativas; • Conscientizar e valorizar o bem-estar e comportamentos positivos; • Aumentar a proximidade dos RH com os colaboradores; • Aumentar o número de horas de fisioterapia. 	<ul style="list-style-type: none"> • O bem-estar ainda não é adequadamente valorizado; • Já existem planos e ações em curso; • Bem-estar deve ser uma melhoria contínua e abordada de maneira estruturada; • Avaliação contínua dos benefícios e do pacote oferecido; • Necessidade de reduzir o "Sickness Rate" elevado; • Incorporar mecanismos psicológicos nos benefícios; • Necessidade de realizar surveys por departamento para identificar necessidades específicas e ações a serem implementadas.

Tabela 5 - Valorização dos Colaboradores

Os participantes reconhecem uma significativa diversidade de medidas atuais, contudo, apresentam algumas sugestões de melhoria, concretamente estabelecer parcerias, aumentar a diversidade nas atividades e promover iniciativas com um orçamento limitado. Quanto à perceção geral reconhecem que o bem-estar ainda não é suficientemente valorizado bem como deve ser uma melhoria contínua e abordada de maneira estruturada.

3.2.3 Desafios da Gestão do Sistema de Recompensas

De acordo com a opinião das entrevistadas, existem diversos desafios na Gestão do SR, nomeadamente:

- Componentes variáveis atualmente beneficiam apenas diretores;
- Necessidade de implementar bônus para todos os colaboradores;
- Fatores como assiduidade e produtividade necessitam consideração;
- Avaliação de desempenho é realizada apenas para funcionários fixos;
- Seguro de saúde não é suficientemente valorizado, considerar contribuição parcial dos colaboradores;
- Necessidade de um local centralizado para consultar as parcerias;
- Previsão de um panorama mais desafiante para 2024;
- Desejo de melhorar o bem-estar dos colaboradores de maneira vantajosa para todos ("win-win").
-

3.2.4 Cultura de Bem-Estar e Cultura de Recompensas da CAA

Na tabela seguinte (Tabela 6) são apresentadas as palavras que caracterizam a cultura de bem-estar e a cultura de recompensas da Continental Advanced Antenna, segundo os participantes neste estudo.

Cultura de Bem-Estar	Cultura de Recompensas
<ul style="list-style-type: none">• Positiva;• Margem para melhoria;• Liderança;• Compreensão;• União;• Entreaajuda;• Confiança;• Flexibilidade;• Abertura;• Bom ambiente;• Sensibilização das chefias.	<ul style="list-style-type: none">• Competitiva;• Interessante;• Margem de Melhoria;• Política de Teletrabalho;• Dias de Férias Extra;• Lembranças;• Convívios;• Open Day/Jantar de Natal;• Bons Salários;• Falta prémio de meritocracia.

Tabela 6 - Cultura da CAA

3.2.5 Iniciativas Não Monetárias

De acordo com os entrevistados, de modo a criar uma cultura de bem-estar e recompensas orientada para a satisfação e retenção dos colaboradores, é possível implementar iniciativas não monetárias, tais como:

- Iniciativas entre departamentos;
- Teletrabalho;
- Desenvolver Parcerias;
- Fisioterapia;
- Psicologia;
- Espaços para colaboradores da produção serem ouvido pelos RH;
- Celebração de novos colaboradores;
- Jardim CAA;
- Formações Online;
- Survey e Feedback;
- Política de Horário Flexível;
- Melhoria do Seguro de Saúde;
- Dia dos Colaboradores.

Os resultados obtidos revelam que, apesar das medidas atuais para valorizar o bem-estar dos colaboradores, como salários acima do mínimo, horário flexível e teletrabalho, há sugestões de melhorias significativas. Os participantes destacam a necessidade de parcerias para saúde mental, melhorias na política de teletrabalho, promoção de iniciativas com orçamento limitado e maior proximidade dos RH com os colaboradores.

As percepções mencionam que o bem-estar ainda não é adequadamente valorizado e requer uma abordagem contínua e estruturada. Quanto aos desafios, estes incluem a necessidade de bônus para todos os colaboradores e centralização das informações sobre parcerias. A cultura de bem-estar é positiva, mas com margem para melhorias, enquanto a cultura de recompensas necessita de melhorias, especialmente no reconhecimento por meritocracia.

Entre as iniciativas não monetárias sugeridas, os participantes destacaram o teletrabalho, as parcerias, fisioterapia, psicologia e políticas de horário flexível para elevar a satisfação e retenção dos colaboradores.

4 Análise Normativa

De modo a suportar este projeto de intervenção em normas e leis do trabalho, segue-se uma análise normativa. Para o efeito, são analisadas as Norma 4427:2018- Sistema de Gestão de Pessoas; a Norma 4590 - Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional (2023) e o Contrato Coletivo do Trabalho, pelo qual a entidade acolhedora se rege.

4.1 Norma 4427:2018- Sistema de Gestão de Pessoas

Na norma 4427 existe um ponto específico relativo às compensações que refere:

“A organização, cumprindo a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis, deve estabelecer ou adotar informação documentada que defina:

- a) tipos de compensação a atribuir às pessoas;
- b) critérios para atribuição das compensações;
- c) processo de atribuição de compensações.

As compensações podem assumir diferentes formas, como prémios, participações e outros benefícios tangíveis e intangíveis.”

Outro ponto identificado na mesma norma, diz respeito à saúde ocupacional, com a seguinte redação: “A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo que vise:

- a) promover condições de trabalho que garantam qualidade de vida e segurança no trabalho, protegendo a saúde das pessoas, promovendo o seu bem-estar físico, mental e social;
- b) prevenir e reduzir as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, através da identificação, avaliação e controle dos riscos profissionais, proporcionando um ambiente de trabalho adequado, mais seguro e saudável;
- c) estabelecer metodologias específicas a adotar em processos de reabilitação e requalificação profissional de trabalhadores sinistrados de acidentes de trabalho ou vítimas de doença profissionais.

A organização deve definir e manter informação documentada que garanta a implementação e o controlo do processo.

Quanto à satisfação de pessoas, tópico abrangido no ponto 9 na norma 4427:2018 “Avaliação do desempenho do sistema”, diz: A organização deve monitorizar a perceção das pessoas que nela colaboram por forma a aferir em que medida as suas necessidades e expectativas são satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.

Nota: Exemplos de monitorização das perceções das pessoas podem incluir inquéritos, elogios, sugestões, reclamações, estudos diversos.”

4.2 Norma 4590:2023- Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional

De acordo com o subtópico “4.4.2 Rede de processos”, no tópico 4 “Contexto da organização”, pode ler-se: “Na medida necessária, a organização deve: manter a informação documentada necessária para Suportar a operacionalização dos seus processos; reter informação documentada para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado.”

Já no subtópico 6.2 “Objetivos de bem-estar e felicidade organizacional e planeamento para os atingir”, que integra o tópico “6. Planeamento”, a norma refere que “A organização deve estabelecer objetivos de bem-estar e felicidade organizacional em funções e níveis relevantes, bem como estabelecer, implementar e manter o(s) processo(s) documentados(s) necessários para os definir.

Os objetivos de bem-estar e felicidade organizacional devem:

- a) ser consistentes com a política de bem-estar e felicidade organizacional;
- b) ser mensuráveis (se possível);
- c) ter em consideração requisitos aplicáveis, incluindo as exigências estatutárias e regulamentares;
- d) ser monitorizados;
- e) ser comunicados;
- f) ser atualizados conforme adequado;
- g) estar disponíveis como informação documentada.”

Relativamente ao subtópico “8.2. Fatores promotores de bem-estar e felicidade organizacional”, que integra o tópico “8. Operacionalização”, é referido que “A organização deve avaliar, planear, implementar e controlar os seguintes fatores que contribuem para o bem-estar e felicidade organizacional:

- a) necessidades físicas;
- b) necessidades psicossociais:
 - 1) expectativas de segurança;
 - 2) expectativas de pertença;
 - 3) expectativas de reconhecimento;
 - 4) expectativas de autorrealização.”

A análise desta norma permite evidenciar a importância de as organizações cumprirem procedimentos relacionados com as expectativas de pertença e expectativas de reconhecimento, pelo que serão tópicos a considerar, também, na implementação deste projeto de intervenção.

4.3 Boletim do Trabalho e Emprego, n°23, 22/6/2022

O Departamento de Relações Humanas da Continental Advanced Antenna rege-se pelo Código de Trabalho “Boletim do Trabalho e Emprego, n°23, 22/6/2022”, documento este que não inclui cláusulas interligadas aos tópicos abordados no projeto.

Analisados os documentos legais e normativos, nomeadamente a *Norma 4427:2018- Sistema de Gestão de Pessoas*; a *Norma 4590- Sistema de Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional* e o *Boletim do Trabalho e Emprego, n°23, 22/6/2022*, no que respeita o SR, a QV e o Bem-estar laboral, especificamente no setor de indústria automotiva, não foi possível identificar nenhuma exigência nem detetada nenhum incumprimento legal na organização em estudo. Não foi identificada nenhuma inconformidade, deste modo, não necessito da componente normativa para suportar o projeto.

CAPÍTULO IV – [PLANEAMENTO DA ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO]

5 Configuração exata da Potencialidade

As análises prévias, teórica, normativa e empírica evidenciam que a satisfação com o trabalho e a relação entre recompensas existentes e o bem-estar é genericamente baixa, bem como, a justiça do SR, a relação entre os benefícios e as necessidades pessoais e o reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte da empresa. Estas evidências sugerem como potencialidade de melhoria o “Sistema de Recompensas não monetário”, com ênfase na área do bem-estar laboral e da QV dos colaboradores da Continental Advanced Antenna.

6 Finalidade do Projeto

Para o desenvolvimento do projeto é necessário definir previamente a nossa meta, ou seja, o que se pretende atingir com a intervenção nesta área. Deste modo, para intervir sobre a potencialidade definida, será desenvolvido um projeto de intervenção cuja finalidade é:

Garantir um aumento do índice de Qualidade de Vida dos colaboradores da CAA, a partir de janeiro de 2025.

O atual projeto é uma versão piloto que será implementada para compreender as melhorias necessárias a ajustar para garantir que no ano de 2025, a finalidade será efetivamente alcançada.

Pretende-se, assim, contribuir para o bem-estar e satisfação dos colaboradores, no sentido de potenciar a QV dos mesmos.

Com a presente finalidade, espera-se atingir a meta de melhorar a QV dos colaboradores, mas também estabelecer uma cultura organizacional mais saudável, motivadora e sustentável a longo prazo e conseqüente aumento de produtividade e redução da rotatividade.

7 Planeamento Estratégico

Após identificada a finalidade do projeto é fulcral traçar o planeamento estratégico do projeto. Neste ponto, será apresentada a estratégia, bem como os âmbitos e objetivos estratégicos e a calendarização geral do projeto.

7.1 Estratégia

Com vista a atingir a finalidade do presente projeto, e com base nas análises realizadas (empírica, teórica e normativa), cujos questionário ([Apêndice I](#)) e entrevista ([Apêndice V](#)) que suportam a análise empírica se revelaram recursos importantes para identificar oportunidades de melhoria assim como identificar opções estratégicas coerentes com a potencialidade. As tabelas seguintes (tabelas 7 e 8) sintetizam as áreas de melhoria que ajudam a fundamentar as opções estratégias propostas.

Que recompensas não monetárias melhorariam a sua qualidade de vida?		
Área de Melhoria	Nº de Respostas	Tipo de Recompensa
Prêmios	5	Monetária
Ginásio	5	Não monetária
Team Building	5	Não monetária
Melhoria das Condições de Trabalho	5	Não monetária
Alimentação	6	Monetária
Psicologia	7	Não monetária
Teletrabalho/ Semana de 4 dias	7	Não monetária
Fisioterapia/Massagens	9	Não monetária
Dia de Aniversário	12	Não monetária
Férias	13	Monetária
Melhorar o Seguro de Saúde	18	Não monetária
Parcerias	24	Não monetária
Redução/ Alteração de Horário	24	Monetária
Transportes	24	Não monetária
Outros (Reconhecimento; Formação; Aumento Salarial...)	24	Monetária

Tabela 7 - Área de Melhoria da Qualidade de Vida

No que respeita às recompensas não monetárias, os dados sugerem maior interesse em parcerias com outras empresas que traduzam benefícios em termos de acesso a produtos e descontos sobre os preços de tabela; redução/alteração de horários e transportes,

concretamente desconto em combustíveis e serviços de transportes públicos. Porém, os colaboradores manifestam efetivo interesse que o sistema de recompensas inclua uma componente monetária, que permita o reconhecimento dos colaboradores com melhor desempenho, acesso a formação para desenvolvimento de competências profissionais e aumento salarial.

Propostas de melhoria no âmbito da qualidade de vida no trabalho		
Área de Melhoria	Nº de Respostas	Tipo de Recompensa
Teletrabalho	4	Não monetária
Formações	6	Não monetária
Psicologia	8	Monetária
Rotação	8	Não monetária
Alteração de Horário	8	Não monetária
Prêmios	15	Monetária
Requalificação de Infraestruturas	16	Não monetária
Comunicação/ abertura	17	Não monetária
Reconhecimento	21	Não monetária
Melhoria das condições de trabalho	32	Não monetária
Outros	35	Não monetária
Aumento Salarial	38	Monetária
Redução de Horário	41	Não monetária

Tabela 8 - Área de Melhoria da Qualidade de Vida do Trabalho

De acordo com a Tabela 7, embora os colaboradores proponham como resposta adequada o aumento salarial (componente monetária), a maioria das sugestões são não monetárias: a intervenção nas *Parcerias* e o apoio nos *Transportes*.

Segundo a Tabela 8, as recompensas não monetárias sugeridas pelos colaboradores são predominantemente a *Redução do Horário de Trabalho* (com 41 respostas), a *Melhoria das Condições de Trabalho* (32 respostas) e outras ações de melhoria não especificadas.

Por sua vez, e de acordo com as entrevistas realizadas a quatro colaboradoras do DRH, as sugestões de áreas de melhoria não monetárias a implementar, são as seguintes:

- Atividades entre departamentos;
- Teletrabalho;
- Desenvolver parcerias;
- Fisioterapia;
- Psicologia;
- Celebração de colaboradores que entraram em 2023
- Jardim CAA
- Formações
- Dia dos colaboradores

Após selecionar as opções estratégicas mais adequadas à potencialidade e respetiva finalidade, estas foram analisadas conjuntamente com a *HR Business Partner* e a *Head of Communication and Human Relations*, de modo a selecionar a opção estratégica mais viável de intervir e, deste modo, conseguir justificar a escolha (Tabela 9):

Estratégias	Possibilidade de Intervenção	Justificação
Parcerias	Possível	
Transportes	Possível	
Melhoria das Condições de Trabalho	Impossível	Período de restrições financeiras em 2024/25
Redução de Horário	Impossível	Período de restrições financeiras em 2024/25
Atividades entre departamentos	Possível	
Teletrabalho	Impossível	Período de restrições financeiras em 2024/25
Fisioterapia	Impossível	Já existe – 6 horas semanais
Psicologia	Possível	
Celebração de colaboradores que entraram em 2023	Possível	
Jardim CAA	Possível	
Formações	Possível	
Dia dos Colaboradores	Possível	

Tabela 9- Possibilidade de Intervenção nas Áreas de Melhoria

Após a decisão sobre as estratégias possíveis, optou-se por identificar como estratégia mais adequada, o desenvolvimento de um SR não monetário, segue a explanação dos âmbitos estratégicos, bem como os respectivos objetivos estratégicos mais adequados para alcançar a estratégia selecionada.

7.2 Âmbitos e objetivos estratégicos

Neste ponto são identificados os âmbitos estratégicos do presente projeto de intervenção (Figura 7) e respectivos objetivos estratégicos (Figura 8).

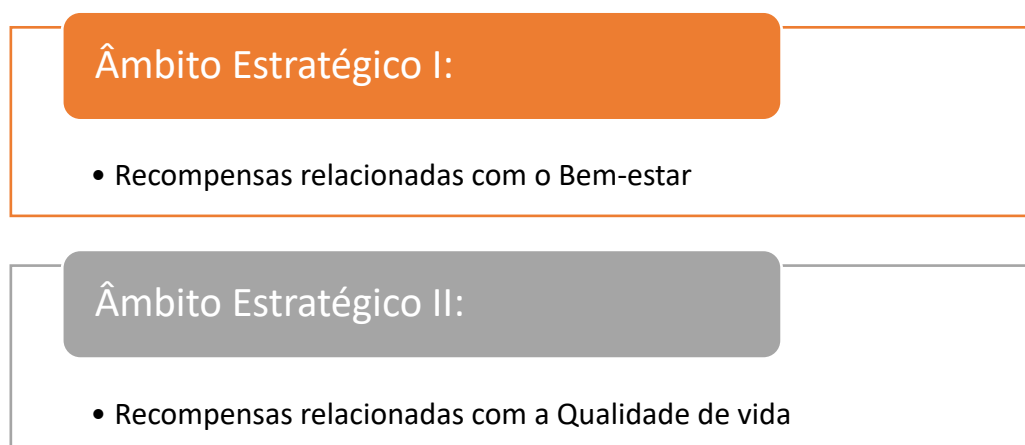


Figura 7 - Âmbitos Estratégicos

Com o âmbito estratégico 1 pretende-se promover um ambiente de trabalho saudável. Com o âmbito estratégico 2 procuramos promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, conforme explanam os objetivos estratégicos seguintes (Figura 8).

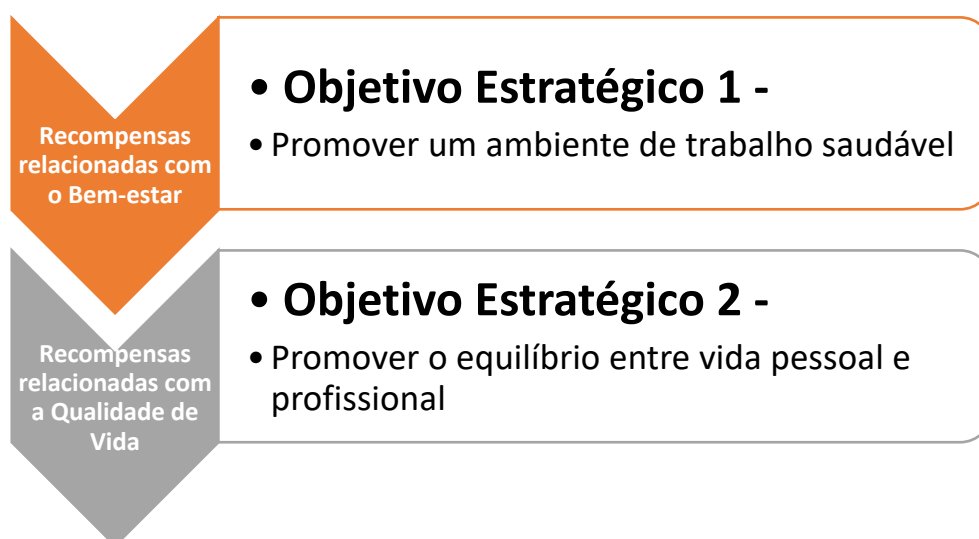


Figura 8 - Objetivos Estratégicos

7.3 Calendarização Geral do Projeto

Em concordância com o planejamento estratégico determinado, foram calendarizadas as seguintes etapas (Tabela 10):

Calendarização Geral do Projeto	2023				2024					
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Escolha do Tema	x									
Revisão Bibliográfica	x	x								
Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto			x							
Diagnóstico- Análise empírica, teórica e normativa				x	x	x				
Configuração exata da potencialidade							x			
Planeamento Estratégico							x	x		
Planeamento Operacional							x	x		
Implementação Piloto									x	x
Avaliação Final do Projeto										x
Entrega do Projeto										x

Tabela 10 - Calendarização Geral do Projeto

8 Planejamento Operacional

Neste capítulo será descrito o planejamento operacional fulcral para alcançar a estratégia definida. Deste modo, para cada âmbito estratégico e respectivos objetivos estratégicos foram delineadas as atividades e os objetivos operacionais, bem como procedimentos propostos, a duração e os recursos necessários.

8.1 Desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Objetivos Operacionais

De modo a concretizar os objetivos estratégicos previamente identificados para cada âmbito estratégico, foram definidos objetivos operacionais (Tabela 11):

Âmbito Estratégico I	Objetivo Estratégico 1
Recompensas relacionadas com o Bem-estar	Promover um ambiente de trabalho saudável
Objetivo Operacional 1	
<ul style="list-style-type: none">Melhorar a saúde mental dos colaboradores;	
Objetivo Operacional 2:	
<ul style="list-style-type: none">Melhorar a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho;	
Âmbito Estratégico II	Objetivo Estratégico 2
Recompensas relacionadas com a Qualidade de Vida	Promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Objetivo Operacional 3:	
<ul style="list-style-type: none">Valorizar o colaborador enquanto pessoa;	
Objetivo Operacional 4:	
<ul style="list-style-type: none">Promover uma cultura de apoio e flexibilidade.	

Tabela 11 - Objetivos Operacionais

8.1.1 Operacionalização do Âmbito Estratégico I

Âmbito Estratégico I		Recompensas relacionadas com o Bem-estar			
Objetivo Estratégico I		Promover um ambiente de trabalho saudável			
Objetivo Operacional 1		Melhorar a saúde mental dos colaboradores			
Atividades	Procedimentos	Duração	Recursos	Equipa	Instrumentos
Realizar análise de mercado de serviços de psicologia	-Escrever listagem de empresas de psicologia organizacional; - Reunir com as mesmas; - Criação de documento de comparação das mesmas; - Comunicar os resultados.	10 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras	Eu; HR Business Partner; Head of Communication and Human Relations	Apêndice VII
Objetivo Operacional 2		Melhorar a Satisfação dos Colaboradores com o Ambiente de Trabalho			
Atividades	Procedimentos	Duração	Recursos	Equipa	Instrumentos
Analisar benefícios atuais	- Analisar e-mail atual que comunica os benefícios; - Ver a estrutura do comunicado dos benefícios da “casa-mãe”.	2 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras	Eu; HR Business Partner	Apêndice VIII
Compreender com as responsáveis da área as falhas do SR	- Reunir com as responsáveis do DCRH; - Ouvir quais são as dificuldades atuais para atingir a melhoria do SR.	1 hora	Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras	Eu; HR Business Partner; Head of Communication and Human Relations	
Criação de documento com os benefícios atuais	- Reunir lista com os benefícios atuais da CAA; - Construir documento de divulgação dos benefícios.	5 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Canva Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras	Eu; HR Business Partner	Apêndice IX
Divulgar a nova proposta de SR	- Escrever e-mail para partilhar com os candidatos; - Partilhar documento criado no espaço de comunicação da CAA.	2 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Canva Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras	Eu; HR Business Partner	Apêndice X
Reunir ideias com colaboradores do DCRH	- Agendar reunião; - Discutir necessidades/ideias	2 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras; Google Calendar	Eu e HR Business Partner	

Planear atividades	- Estruturar ideias; - Escrever no documento.	2 horas	Computador; Internet; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras		Apêndice XVII
Realização do programa “Encontro das Admissões 2023”	- Preparação das atividades; - Reunir material necessário; - Convocar colaboradores; - Realizar atividade.	4 horas	Computador; Internet; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras; Google Calendar; Cartolinas; Canetas coloridas; Auditório; Projektor	Eu e HR Business Partner	Apêndice XIX Apêndice XX
Analisar espaço “Happy Space”	- Visita ao espaço; - Medição do espaço; - Análise do espaço;	1 hora	Fita métrica		
Planear sugestões de melhoria	- Pesquisar sugestões de decoração; - Questionar colaboradores e DCRH; - Planear melhorias	4 horas	Computador; Internet; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras; Google Calendar	DCRH	Apêndice XV
Desenhar esboço “Happy Space”	- Procura de programa de design; - Desenho do esboço do espaço.	3 horas	Computador; Internet; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras; Programa Corsel		Apêndice XIV

Tabela 12 - Operacionalização do Âmbito Estratégico I

8.1.2 Operacionalização do Âmbito Estratégico II

Âmbito Estratégico II		Recompensas relacionadas com a Qualidade de Vida			
Objetivo Estratégico II		Promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional			
Objetivo Operacional 3		Valorizar o colaborador enquanto pessoa			
Atividades	Procedimentos	Duração	Recursos	Equipa	Instru- mentos
Avaliar as necessidades/desejos dos colaboradores	- Realizar questionários aos colaboradores; - Estruturar apresentação dos resultados; - Comunicar equipa DCRH	15 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras;	Eu e DCRH	Apêndice XI
Analisar as parcerias ativas/inativas	- Enviar e-mail a todas as parcerias atuais; - Reunir com as parcerias às quais obtive resposta; - Listar parcerias ativas	12 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras; Viatura	Eu; HR Communications Specialist	
Criação de um novo protocolo de parceria	- Analisar protocolo atual; - Comparar com outros exemplos; - Escrever novo protocolo; - Aprovação da equipa	5 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras;	Eu e DCRH	Apêndice XV
Estabelecer novas parcerias	- Escrever listagem de potenciais parcerias; - Contactar por e-mail; - Reunir/ visitar serviços para saber condições; - Preencher protocolo para futura assinatura.	40 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras; Viatura	Eu; HR Communications Specialist	
Objetivo Operacional 4		Promover uma cultura de apoio e flexibilidade			
Atividades	Procedimentos	Duração	Recursos	Equipa	Instru- mentos
Criação de apresentação das parcerias	- Reunir protocolos assinados; - Estruturar apresentação de partilha;	5 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Canva Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras	Eu, HR Communications Specialist; HR Business Partner; Head of Communication and Human Relations	Apêndice XII
Criação de documento de consulta das parcerias	- Reunir protocolos assinados; - Estruturar documento com todas as informações para colaboradores acederem.	5 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Canva Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras	Eu, HR Communications Specialist; HR Business Partner; Head of Communication and Human Relations	Apêndice XIII
Divulgação da apresentação e documento	- Criação de comunicado a partilhar o documento anteriormente criado; - Partilhar nas TVs da CAA a apresentação.	3 horas	Computador; Internet; Outlook; Microsoft Office; Canva Papel; Caneta; Secretária; Cadeiras; TV	Eu; HR Business Partner; Head of Communication and Human Relations	Apêndice XIV

Tabela 13 - Operacionalização do Âmbito Estratégico II

8.2 Organização das atividades

As atividades são independentes uma das outras e ocorrem no mesmo espaço temporal.

8.3 Destinatários do projeto

As atividades deste projeto são destinadas aos colaboradores da Continental Advanced Antenna.

8.4 Equipa do projeto

A equipa do projeto será formada pelos seguintes elementos (Tabela 14):

Função	Responsabilidades
Head of Communication and Human Relations	Aprovar a documentação de suporte, as metodologias, as atividades e os recursos necessários para a formalização do projeto. Acompanhar o progresso do projeto e validar a documentação de suporte.
HR Business Partner (orientadora do estágio)	Acompanhar, planear, desenvolver e implementar o projeto. Familiaridade com as práticas e gestão de recursos humanos.
HR Communications Specialist	Planear, desenvolver e implementar o projeto. Familiaridade com as práticas e gestão de recursos humanos e comunicação.

Tabela 14 - Equipa do Projeto

8.5 Recursos e Orçamento do projeto

Na tabela seguinte (Tabela 15), é apresentado o orçamento referente a este projeto, considerando os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

Recursos Humanos			
Equipa do Projeto	Valor por hora	Total de Horas	Custo aproximado
HR Communications Specialist	10€	40	400€
HR Business Partner	10€	210	2100€
Head of Communication and Human Relations	20€	15	300€
Total		265	2800€

Tabela 15 - Recursos e Orçamento do Projeto

O custo total com recursos humanos ronda os 2800€. Os valores apresentados correspondem a valores estimados (valores consultados no [Estudo Salarial da Michael Page.](#)), considerado não ter acesso às tabelas salariais praticadas na entidade acolhedora do projeto.

Recursos (Materiais/ Tecnológicos/Documentais/Comunicação)				
Designação	Quantidade	Custo Unitário	Iva (23%)	Custo Total
Impressora	1	Amortizado	0€	0€
Computador	1	Amortizado	0€	0€
Secretária	1	Amortizado	0€	0€
Cadeira	1	Amortizado	0€	0€
Caneta	2	0,50€	0,12€	1,24€
Sala de Formação	1	Amortizado		
Ferramentas para apresentação digital	1		0€	0€
Tinteiro	1	24,38€	5,61€	29,99€
Resma de papel A4	1	4,15€	0,95€	5,1€

Telecomunicações	1	Incluído no pacote	0€	0€
Internet	1	Incluído no pacote	0€	0€
Microsoft Office 365	1	31,70€	7,29€	38,99€
Projektor	1	Amortizado	0€	0€
Canva	1	0€	0€	0€
Total:				75,32

Tabela 16 - Recursos Materiais do Projeto

O custo deste projeto com valores materiais será no valor de 75,32€, representando, globalmente, o projeto um custo total de 2875,32€ (Ver tabela 15 e 16).

8.6 Sistema de avaliação do projeto

O presente projeto será avaliado continuamente durante a sua implementação (avaliação *on going*) e também por meio de uma avaliação *ex-post* no final da intervenção, considerando a finalidade definida para verificar o sucesso do projeto.

8.6.1 Avaliação processual – *on going*

Durante as atividades realizadas no projeto de intervenção, a orientadora do estágio conduziu momentos e reuniões para validação e feedback avaliativo. Além disso, as reuniões com a *Head of Communication and Human Relations* foram utilizadas para apresentar o conteúdo desenvolvido.

Na tabela a seguir (Tabela 17), serão apresentados os objetivos estratégicos, os Indicadores Objetivamente Verificáveis e os Meios de Verificação correspondentes.

Objetivos Estratégicos	Indicador Objetivamente Verificável (IOV)	Meio de Verificação
I - Promover um ambiente de trabalho saudável	80% dos colaboradores está satisfeito com o atual ambiente de trabalho da CAA; 80% das solicitações de apoio interdepartamentais obtêm resposta positiva	Documento interno desenvolvido (Proposta de Valor) Inquérito Anual ao clima organizacional, secção ambiente de trabalho; Decisão sobre as solicitações na intranet.
II- Promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	75% dos colaboradores refere que a empresa atualmente promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; 80% das autorizações anuais relacionadas com a flexibilidade no trabalho são autorizadas	Pareceres aos pedidos de autorização relacionados com a flexibilidade introduzidos na intranet.

Tabela 17 - Avaliação Processual

8.6.2 Avaliação final do projeto de Intervenção – *ex-post*

A seguir, é apresentada a finalidade do projeto e respectivos Indicadores Objetivamente Verificáveis e Meios de Verificação (Tabela 18):

Finalidade	Indicador Objetivamente Verificável (IOV)	Meio de Verificação	Momento Verificável
Garantir o aumento do índice de Qualidade de Vida, a partir de janeiro de 2025.	<p>O índice de qualidade de vida, em 2025, aumentou 10% comparativamente a 2024;</p> <p>A partir de 2025, o Índice de Qualidade de Vida e Bem-Estar é superior a 60%.</p>	<p>Inquérito anual “avaliação do índice de qualidade de vida”</p> <p>Inquérito anual de avaliação do índice de QV e Bem-Estar</p>	<p>Início no mês de setembro de 2025</p>

Tabela 18 - Avaliação Final

CAPÍTULO V - IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

9 Implementação do Projeto

No presente capítulo, são apresentadas as ações realizadas para o alcance dos objetivos estratégicos definidos previamente, nomeadamente para a implementação do projeto de intervenção, tendo por base o planeamento estratégico e o planeamento operacional.

9.1 Implementação Âmbito Estratégico I

De modo a intervir ao nível do âmbito estratégico I – **Recompensas relacionadas com o bem-estar**, nesta fase o foco da intervenção foi o cumprimento do objetivo estratégico 1- **Promover um ambiente de trabalho saudável**.

Assim, em primeiro lugar, foram realizadas reuniões informais para compreender a realidade atual da organização no que toca ao ambiente de trabalho e à satisfação dos colaboradores, bem como análise de conceitos realizados sobre a temática. A análise teórica e a análise empírica realizadas na fase de diagnóstico da potencialidade foram cruciais para dar seguimento à implementação do âmbito estratégico I.

De seguida, o objetivo estratégico foi desdobrado em dois objetivos operacionais: **1) Melhorar a saúde mental dos colaboradores** e **2) melhorar a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho**.

Com o propósito de implementar os objetivos operacionais de forma organizada, dividiu-se cada objetivo operacional em atividades.

O objetivo operacional 1 foi constituído por apenas uma atividade: **Realizar análise de mercado de serviços de psicologia**.

Para o alcance da mesma, em primeiro lugar, foi elaborada uma listagem de empresas de psicologia organizacional e em seguida, juntamente com a *HR Business Partner*, foram realizadas reuniões com os responsáveis das respetivas empresas. O próximo procedimento foi a criação de um documento de comparação dos serviços e comunicação dos respetivos resultados com o DCRH, de modo a avaliarem a melhor opção para aplicar.

O objetivo operacional 2 foi constituído por dez atividades:

- Analisar benefícios atuais;

Para o alcance desta atividade, em primeiro lugar, foi analisado o e-mail que comunica atualmente os benefícios aos candidatos e colaboradores bem como a estrutura do comunicado de benefícios da “casa-mãe”.

- Compreender com as responsáveis da área as falhas do SR;

De seguida, foi marcada uma reunião com as responsáveis do DCRH para compreender quais as dificuldades em atingir a melhoria do SR.

- Criação de documento com os benefícios atuais;

Para o alcance desta atividade, em primeiro lugar, foi elaborada uma listagem dos benefícios atuais da CAA e de seguida construção do documento de divulgação dos benefícios, para promover aos candidatos a oferta da CAA.

- Promover a divulgação do documento interna e externamente.

Por fim, foi escrita a proposta de valor e e-mail para partilhar com os candidatos selecionados no processo de recrutamento bem como foi criado o comunicado para ser partilhado posteriormente no espaço de comunicação da empresa.

- Reunir ideias com colaboradores do DCRH;

Para o alcance desta atividade, em primeiro lugar foi agendada e realizada uma reunião com a *HR Business Partner* com o objetivo de discutir necessidades/ideias para fortalecer a cultura organizacional.

- Planear atividades;

De seguida, as ideias previamente discutidas foram estruturadas num documento, onde é incluída a equipa, recursos e orçamento necessário para executar as mesmas futuramente.

- Realização do programa “Encontro das Admissões 2023”

Por fim, uma das ideias foi planeada e executada. Iniciou-se através da preparação da atividade, reunião do material e recursos humanos necessários e, como previsto, foi executada a atividade onde os colaboradores que foram admitidos no ano de 2023 conviveram e realizaram dinâmicas previamente preparadas.

- Analisar espaço “Happy Space”;

Para o alcance desta atividade, em primeiro lugar, foi executada uma visita, medição e análise do espaço de implementação do projeto.

- Planear sugestões de melhoria;

De seguida, foram pesquisadas sugestões e inspirações de decoração do espaço, bem como foram questionados colaboradores para compreender o que gostavam de ver, após estes procedimentos planearam-se as melhorias.

- Desenhar esboço “Happy Space”;

Posteriormente foram pesquisados programas de design e foi selecionado o programa *Cordel* onde foi desenhado o esboço do espaço.

- Definir orçamento

Por fim, foi realizada a pesquisa de recursos materiais e humanos para concretização desta ideia e elaboração do orçamento necessário bem como foram apresentadas e aprovadas as sugestões à *Head of Communication and Human Relations*.

Os documentos relativos ao âmbito estratégico I são: [Apêndice VII](#); [Apêndice VIII](#); [Apêndice IX](#) e [Apêndice X](#); [Apêndice XVI](#); [Apêndice XVII](#); [Apêndice XVIII](#); [Apêndice XVII](#); [Apêndice XIX](#); [Apêndice XX](#) e [Apêndice XXI](#).

9.2 Implementação Âmbito Estratégico II

De modo a intervir ao nível do âmbito estratégico II – **Recompensas relacionadas com a qualidade de vida**, nesta fase o foco da intervenção foi o cumprimento do objetivo estratégico 2- **Promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**.

Assim, em primeiro lugar, foram realizadas reuniões informais para compreender a realidade atual da organização no que toca ao *work-life balance*, bem como análise de conceitos realizados sobre a temática. A análise teórica e a análise empírica realizadas na fase de diagnóstico da potencialidade foram cruciais para dar seguimento à implementação do âmbito estratégico II.

De seguida, o objetivo estratégico foi desdobrado em dois objetivos operacionais: **3) Valorizar o colaborador enquanto pessoa** e **4) promover uma cultura de apoio e flexibilidade**.

Com o propósito de implementar os objetivos operacionais de forma organizada, dividiu-se cada objetivo operacional em atividades.

O objetivo operacional 3 foi constituído por quatro atividades:

- Avaliar as necessidades/desejos dos colaboradores;

Para o alcance desta atividade, em primeiro lugar, foi realizado um inquérito para compreender a realidade atual da área das parcerias, bem como as parcerias ativas e a sua utilização e as necessidades e desejos dos colaboradores na constituição de novos protocolos.

- Analisar as parcerias ativas/inativas;

De seguida, juntamente com a *HR Communications Specialist*, foram realizadas reuniões e/ou troca de e-mails com os responsáveis das organizações parceiras ativas para compreender o estado atual da utilização das mesmas por parte dos colaboradores da CAA e, em seguida, elaborou-se uma listagem das parcerias ativas.

- Criar um novo protocolo de parceria;

Em terceiro lugar, foi desenvolvido um novo protocolo de parceria, com base no anterior, mas com o objetivo de ser mais atual, organizado e de fácil preenchimento.

Este foi aprovado pela equipa do DCRH.

- Estabelecer novas parcerias.

Por fim, foi escrita uma listagem de empresas com potencialidade de serem parceiras, com base no inquérito realizado anteriormente e em seguida foram contactadas por e-mail.

Após o contacto, foram realizadas reuniões/ visitas às empresas que enviaram resposta para obter informações sobre os serviços e condições de parceria.

Quando alinhadas com as necessidades e aprovadas pela Head of Communication and Human Relations, foram preenchidos o protocolo e assinados pelo primeiro e segundo outorgante.

O objetivo operacional 4 foi constituído por três atividades:

- Criação de apresentação de parcerias;

Para o alcance desta atividade, em primeiro lugar, foram reunidos os protocolos assinados e estruturada a apresentação de partilha das mesmas, no programa *PowerPoint*.

- Criação de documento de consulta de parcerias;

De seguida, foi desenvolvido, no programa *Canva*, um documento para aceder às parcerias desenvolvidas na CAA bem como na “Continental Portugal” e consultar as respetivas condições.

- Divulgação da apresentação e documento

Por fim, a apresentação desenvolvida foi partilhada na TV da cantina da empresa e documento de consulta exposto na zona de partilha do DCRH, através de um comunicado.

Os documentos relativos ao âmbito estratégico II são: [Apêndice XI](#); [Apêndice XII](#); [Apêndice XIII](#); [Apêndice XIV](#) e [Apêndice XV](#).

9.3 Análise Geral da Implementação

De forma a concluir o presente capítulo, é analisado de modo geral os objetivos implementados.

Face ao planeamento operacional do âmbito I e objetivo estratégico 1, podemos afirmar que este foi concluído com sucesso e as ferramentas elaboradas vão servir de apoio ao processo de seleção de candidatos da organização, bem como, os colaboradores internos vão ter a possibilidade de consultar os benefícios de modo transparente e acessível.

Relativamente ao objetivo estratégico 2, que integra o âmbito II, foi o procedimento do projeto que obteve mais sucesso, visto que se conseguiu alcançar um grande número de parcerias ajustadas às necessidades e desejos dos colaboradores. No total foram celebradas 19 parcerias que vieram enriquecer o sistema de recompensas não monetário que contava apenas com 4 parcerias ativas.

Para além disso, vai ser possível colmatar a falha de comunicação das parcerias ativas e os colaboradores vão ter um acesso direto facilitado à informação das mesmas. Isto é possível, porque o novo sistema de recompensas foi amplamente divulgado nos canais de comunicação, nomeadamente televisões e painel de comunicações, e porque está toda a informação disponibilizada para consulta na intranet.

CAPÍTULO VI- AVALIAÇÃO DA INTERVENÇÃO

10 Avaliação do Projeto de Intervenção

A avaliação do projeto foi efetuada durante as atividades desenvolvidas ao longo do projeto de intervenção e no final das mesmas.

10.1 Avaliação do Âmbito Estratégico I

Para o âmbito estratégico I, definiu-se previamente o objetivo de promover um ambiente de trabalho saudável. Através do desenvolvimento do comunicado de benefícios, da criação da proposta de valor e da análise de mercado dos serviços de psicologia foi possível alcançar o objetivo estratégico.

Durante a implementação deste âmbito foi sentida alguma dificuldade em reunir com os representantes dos serviços de psicologia, o que dificultou uma análise mais completa e um prazo de cumprimento da tarefa mais curto.

De acordo com as reuniões informais, com o questionário e as entrevistas, foi possível constatar que o conhecimento dos benefícios oferecidos era reduzido e que a necessidade de serviços de psicologia era elevada.

Assim, a elaboração de um comunicado de benefícios foi essencial. Já relativamente à análise dos serviços de psicologia, esta foi fulcral para as responsáveis do DCRH compreenderem que empresa contratar.

De acordo com ambos os questionários realizados e reuniões, foi possível compreender que há falta de convívios entre colaboradores de diferentes departamentos, tal como, de um espaço de convívio.

Assim, a celebração de colaboradores foi essencial, tal como o planeamento de um espaço de convívio.

Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicador Objetivamente Verificável	Meio de Verificação
Promover um ambiente de trabalho saudável	Melhorar a saúde mental dos colaboradores	80% dos colaboradores está satisfeito com o atual ambiente de trabalho da CAA; 80% das solicitações de apoio interdepartamentais obtêm resposta positiva	Inquérito Anual ao clima organizacional, secção ambiente de trabalho; Decisão sobre as solicitações na intranet. Comunicado de Benefícios (Apêndice IX); Proposta de Valor (Apêndice X); Análise Benefícios CAA e Continental Mabor (Apêndice VIII); Análise de Mercado Serviços Psicologia (Apêndice VII); Planeamento de atividades entre departamentos (Apêndice XIX); Encontro das Admissões 2023 (Apêndice XX); Esboço “Happy Space” (Apêndice XVI); Apresentação “Happy Space” (Apêndice XVIII); Planeamento “Happy Space”(Apêndice XVII).
	Melhorar a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho		

Tabela 19 - Avaliação do Âmbito Estratégico I

É possível concluir que os objetivos propostos no âmbito I deste projeto, foram atingidos com sucesso. Deste modo, as atividades desenvolvidas foram adequadas e serviram o propósito pretendido.

10.2 Avaliação do Âmbito Estratégico II

Para o âmbito estratégico II, definiu-se previamente o objetivo de promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Através do desenvolvimento do protocolo, apresentação, documento e comunicado de parcerias, foi possível alcançar o objetivo estratégico.

Durante a implementação deste âmbito foi sentida alguma dificuldade em receber resposta de algumas entidades de parcerias pretendidas, o que impediu de satisfazer

totalmente os desejos dos colaboradores. Contudo, foram encontradas outras parcerias alternativas para mitigar a quebra de expectativas. Não foi possível celebrar parcerias no âmbito de alimentação. De acordo com ambos os questionários realizados e reuniões, foi possível compreender que o conhecimento das parcerias da CAA por parte dos colaboradores, é reduzido ou nulo e, também, que era necessário realizar protocolos com parcerias mais adequadas às necessidades atuais dos colaboradores.

Assim, a celebração de novas parcerias foi essencial, tal como a estruturação e divulgação das mesmas.

Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicador Objetivamente Verificável	Meio de Verificação
Promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Valorizar o colaborador enquanto pessoa	75% dos colaboradores refere que a empresa atualmente promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; 80% das autorizações anuais relacionadas com a flexibilidade no trabalho são autorizadas	Pareceres aos pedidos de autorização relacionados com a flexibilidade introduzidos na intranet. Resultados Questionário Parcerias (Apêndice XI); Apresentação de Parcerias (Apêndice XII); Protocolo de Parcerias (Apêndice XV); Documento de consulta parcerias (Apêndice XIII); Comunicado de divulgação de parcerias (Apêndice XIV).
	Promover uma cultura de apoio e flexibilidade		

Tabela 20 - Avaliação do Âmbito Estratégico II

É possível concluir que o objetivo proposto foi atingido com sucesso. Deste modo, as atividades desenvolvidas foram adequadas e serviram o propósito pretendido.

11 Avaliação Final de Projeto

Em junho de 2024 fez-se a avaliação final do projeto. Podemos verificar através da avaliação *on-going* que os objetivos estratégicos foram alcançados. O Objetivo Estratégico 1: promover um ambiente de trabalho saudável foi alcançado através de documentos formalizados, o comunicado de benefícios e a análise de mercado dos serviços de psicologia e através da proposta de valor. O Objetivo Estratégico 2: promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi alcançado através de documentos formalizados, os resultados do questionário de parcerias, o protocolo de parcerias, a apresentação, o documento de consulta e o comunicado de benefícios; a atividade “Encontro de Admissões 2023” e do esboço do “Happy Space”.

Para além disso, de modo a avaliar os âmbitos estratégicos programados para este projeto, foi realizado um curto inquérito de avaliação ([Apêndice XXII](#)) onde foram inquiridas as três colaboradoras do DCRH que mais acompanharam o decorrer da implementação deste projeto.

Os resultados da avaliação foram positivos e todos os tópicos obtiveram a resposta “Concordo Totalmente”, exceto o tópico que avalia o prazo de cumprimento dos objetivos, com a resposta “Concordo” no âmbito I e II, como apresento nos gráficos a seguir (Gráfico 8 e 9).

Peço que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :

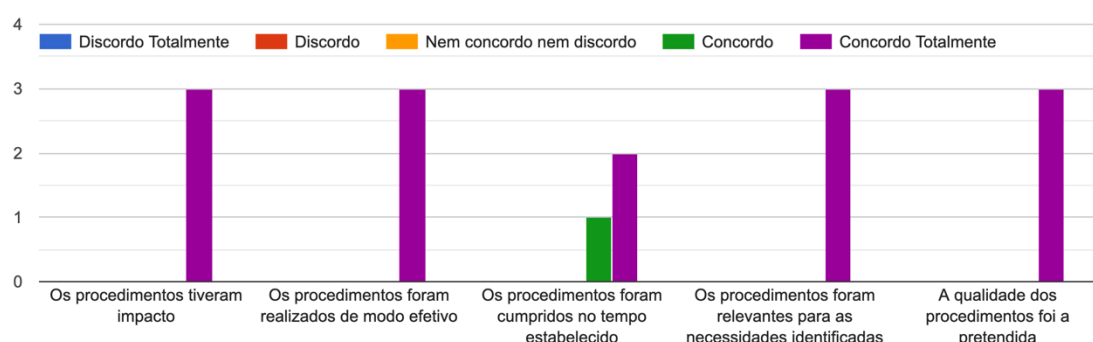


Gráfico 8 - Resultados Questionário 1

Peço que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :

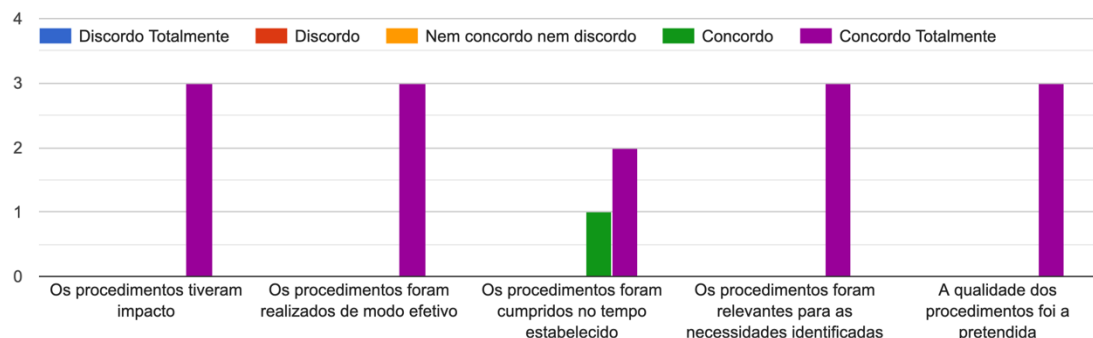


Gráfico 9 - Resultados Questionário 2

Peço que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :

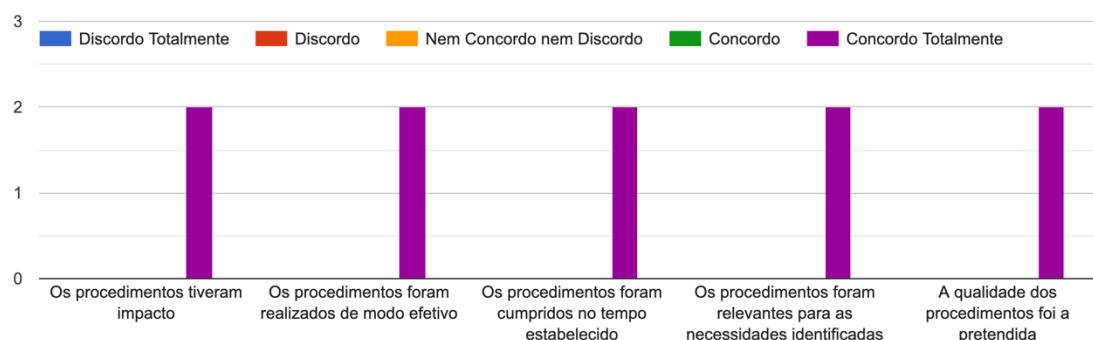


Gráfico 10 - Resultados Questionário 3

Relativamente às dificuldades sentidas no decorrer do projeto de intervenção, estas ocorreram sobretudo na implementação do questionário “O Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores”, o planeamento temporário inicial não foi realista visto que o tempo de implementação foi superior ao esperado, para além disso, apesar de ter simplificado as perguntas, podia tê-las escrito com um vocabulário mais adequado ao público-alvo.

As restantes dificuldades sentidas, ocorreram na operacionalização dos âmbitos estratégicos, como justificado no capítulo anterior. De uma forma global, através da concretização dos objetivos estratégicos e respetivos objetivos operacionais, podemos dizer que alcançamos com sucesso a finalidade do projeto:

Garantir o aumento do índice de Qualidade de Vida, a partir de janeiro de 2025.

CAPÍTULO VII- CONCLUSÕES

O presente projeto de intervenção, realizado na Continental Advanced Antenna, demonstrou o impacto positivo de iniciativas estrategicamente orientadas no aumento da qualidade de vida dos colaboradores e da cultura organizacional. Ao centrar-se em áreas-chave como a promoção de um ambiente de trabalho saudável, a obtenção de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a promoção da colaboração interdepartamental, o projeto estabeleceu uma base sólida para melhorias sustentáveis.

O primeiro objetivo estratégico, que consistia em melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a satisfação dos trabalhadores, foi alcançado com êxito através de iniciativas como a criação de uma comunicação abrangente sobre benefícios e uma análise exaustiva do mercado de serviços de psicologia. Estas ações esperam aumentar a sensibilização dos colaboradores e o acesso a recursos de saúde mental, promovendo um local de trabalho solidário e saudável.

Os esforços para melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores também foram bem-sucedidos. O estabelecimento e a comunicação efetiva de protocolos de parceria têm como objetivo proporcionar aos colaboradores recursos valiosos que vão ao encontro das suas necessidades pessoais, levando a uma maior satisfação e lealdade para com a organização.

Embora a promoção da colaboração e da integração entre departamentos tenha encontrado alguns desafios, as medidas planeadas- como a organização do “Encontro de Admissões 2023” e o planejamento do “Happy Space” - lançaram as bases para iniciativas futuras. Estes esforços são cruciais para construir uma cultura organizacional coesa e encorajar o pensamento inovador.

Globalmente, o projeto de intervenção atingiu os seus objetivos e finalidade, garantir um aumento do índice de Qualidade de Vida dos colaboradores da CAA, a partir de janeiro de 2025.

As iniciativas implementadas nesta fase piloto não só responderam à potencialidade definida, como também criaram um precedente positivo para futuras práticas organizacionais. Continuar a desenvolver estes esforços será essencial para manter e melhorar os benefícios alcançados, promovendo assim uma cultura de apoio, inovação e qualidade de vida dos colaboradores da CAA.

Bibliografia

(s.d.). Obtido de <https://www.continental.com/en/>.

- Aguinis, H. J. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
- Ajmal, A. B. (2015). The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461-470.
- Ajmal, A. B. (2015). The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461-470.
- Albuquerque, G. &. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: O stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 3,, 40-51.
- Alfayad, Z. &. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction : An Application of Herzberg ' s Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Amorim, D. V. (2008). Reward systems and their influence on the motivation of civil servants. *Symposium on Excellence in Management and Technology*.
- Amorim, D. V. (2008). *Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Arghode, V. H. (2020). Career self-efficacy and education abroad: implications for future global workforce. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 1-13.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page.
- Aziz, H. O. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.

- Baek, P. &. (2021). Socially Responsible HR in Action: Learning from Corporations Listed on the Dow Jones Sustainability Index World 2018/2019. *Sustainability*, 13(6), 1-17.
- Barbosa, J. M. (2013). *A Satisfação com as Recompensas e a Motivação da Força de Vendas em Portugal*. Faculdade de Economia, Porto: (Dissertação de Mestrado).
- Barrena-Martínez, J. L.-F.-F. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 1-37.
- Batista, J. G. (2022). Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-26.
- Câmara. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. (2a ed). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. B. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. (2a ed). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. B. (2007). *Novo Humanator*. (7a ed). Lisboa: Dom Quixote.
- Cabral, F. (1992). O que é a qualidade de vida. Perspectiva económica. *Cadernos de Bioética*, 4, 14-20.
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6a ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial (7a ed.)*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial (7a ed.)*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Chamberlain, A. &. (2019). The Key to Happy Customers? Happy Employees. *Harvard Business Review*.
- Chiang, F. &. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46, 5, 573-596.
- Conte, A. L. (2003). Qualidade de vida no trabalho. *Revista FaeBusiness*, 7, 32-34.
- Continental. (s.d.). *Continental*. Obtido de <https://www.continental.com/en/>
- CoverFlex. (2022). *o estado da compensação*. um estudo sobre o futuro do trabalho e o trabalho do futuro.
- Cranny, C. J. (1992). *Job Satisfaction: Advances in research and applications*. New York: The Free Press.
- Dagenais-Desmarais, V. &. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- Danna, K. &. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Detoni, D. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: Estudos de caso em agro-indústrias*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.: Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.
- Devotto, R. F. (2020). papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-25.
- Falcão, P. C. (2018). A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: estudo empírico numa instituição financeira. A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: estudo empírico numa instituição financeira. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(3), 18-34.
- Garavan, T. M. (2020). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional, and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93-119.
- Garcez, L. A. (2018). em-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1-2), 143-155.

- Giovanni, I. (1998). *Qualidade de vida no Trabalho*. São Paulo: Vozes.
- GONÇALVES, B. M. (2017). A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências. .
- Gregolin, M. R. (2011). Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. *Emancipação*, 11(1), 59-71.
- Grip, A. S. (2009). Are more competent workers more satisfied? *Labour*, 23(4), 589-607.
- Herzberg, F. M. (1959). The Motivation to Work. USA. *Transaction Publisher*.
- Hirschle, A. &. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736.
- Huang, T.-C. L.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750.
- Hulin, C. &. (2003). *Job Attitudes*. In *Handbook of Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Jessen, T. J. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.
- Jiang, Y. W. (2020). Personality and Organizational Career Growth: The Moderating Roles of Innovation Climate and Innovation Climate Strength. *Journal of Career Development*, 47, 1-16.
- Judge, T. A.-M. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 1-19.
- Khan, R. I. (2015). Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan. *International Interdisciplinary Journal of Scholarly Research* 1(3), 23-35.
- Lawler III, E. (1994). The design of effective reward systems. *Center of Effective Organizations Publication*. G83-8(39).
- Lawler III, E. (1994). *The design of effective reward systems*. Center of Effective Organizations Publication. G83-8(39).

- Lawler, E. E. (1992). Strategic Reward Systems. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3(1).
- Lawler, E. E. (1992). Strategic Reward Systems. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3(1).
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Machado, J. (1992). O que é a qualidade de vida. *Cadernos de Bioética*, 4, 53-57.
- Martins, D. &. (2017). “Tendencies on Reward Practices and Employees’ Satisfaction Level: Evidence from Portuguese Companies”. *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association (IBIMA)*, ISBN: 978-0-9860419-7-6, 3-4 May 2017, Vienna, Austria, p. 3140-3150. EID: 2-s2.0-85029763588.
- Meneses, F. (2005). *Promoção da qualidade de vida de doentes crónicos: Contributos no contexto das epilepsias focais*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Mercer. (2022). *Total Compensation*. Portugal: O Estudo de referência sobre tendências de compensação e benefícios.
- Monteiro, A. &. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45.
- MotoMeter. (s.d.). Obtido de <https://www.motometer.de/>
- Mottaz, C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26, 3, 365-385.
- Murad, M. M. (2013). A Study on Job Satisfaction: Focus on Bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 5(17), 14-20.
- Nguyen, A. N. (2003). *Job autonomy and job satisfaction: new evidence. working paper 050*. UK.
- Oldham, G. &. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.

- OMS. (1995). The world health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. *Social science and medicine* 41 (10), 403-409.
- Paes, A. S. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113.
- Pedersini, D. &. (2020). s estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude? *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 207-335.
- Pereira, R. &. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG*, 2(6), 51-55.
- Por outro lado, é. i.-e.-e.-s. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-25.
- Ramlawati, R. T. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. . *Management Science Letters*, 11(2), 511-518.
- Ribeiro, J. (1998). Qualidade de vida. Lisboa: ISPA.
- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.
- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.
- Robbins, S. P. (1996). *Administración*. Prentice Hall.
- Rossi, V. M.-C. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 151-175.
- Rutledge, L. L. (2016). Competency-based talent management: three perspectives in an academic library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 223-250.
- Sandilya, G. &. (2018). Index of psychological well-being at work: Validation of tool in the Indian organizational context. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(1), 174-184.
- Schaufeli, W. B.-R. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two samples confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Serras, P. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Sibhoko, O. &. (2019). An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college. *Management Studies and Economic Systems*, 4(1), 71-78.
- Silva, I. (2003). *Qualidade de vida e variáveis psicológicas e a sua evolução ao longo do tempo*. Porto: Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto.
- Sivakumar, K. (2018). Knowledge indicators for implementation of knowledge creation: a critical examination using structural equation modeling. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 16(3), 30-43.
- Smith, A. &. (2021). Wellbeing at work: theory, measurement and findings. In E. Aydin & M. Rahman (Eds.). *Global Issues in Business and Organization Studies*, 27-47.
- Spiro, L. R. (2009). *Gestão da Força de Vendas*. New York: McGraw-Hill.
- Strenitzerová, M. &. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 1-30.
- Suliman, Z. K. (2020). Continuing professional development (CPD): a necessary component in the workplace or not? . *The Journal of Medical Laboratory Science and Technology of South Africa*, 2(1), 41-45.
- Tomchak, A. C. (2017). Conflito Interpessoal nas Organizações: Identificação e Estratégias. In *SIEP 2017. Universidade do Estado da Bahia, Brasil*.
- Vasconcelos, A. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(1), 24-35.
- Visser, R. &. (2017). Job applicants' attitudes towards cognitive ability and personality testing. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 2-11.
- Von Glinow, M. A. (1985). Reward strategies for attracting, evaluating and retaining professionals. *Human Resource Management*, 24(2), 191-206.
- Walton, R. (1975). Criteria for quality of work life. In L. E. Davis & R. L. Cherns (Eds.),. *The quality of working life: Problems, prospects, and the state of the art*, 12-54.

- Xie, X. Z. (2020). How can green training promote employee career growth? *Journal of Cleaner Production*, 259, 1-11.
- Zaman, U. N. (2020). Having a whale of a time: Linking selfdetermination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15.
- Zhang, X. K.-P. (2019). Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes. *Plos One*, 14(9), 1-16.

Apêndice I – Questionário “Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores”

28/05/24, 22:33

Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores

Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores

Caro(a) Colaborador(a),

O meu nome é Carolina Moreno, sou aluna de mestrado do ISCAP e estou desde outubro de 2023 a estagiar no departamento de Recursos Humanos da Continental Advanced Antenna

É com entusiasmo que o convido a participar neste questionário, que integra o meu projeto de intervenção, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

O objetivo desta pesquisa é compreender, na realidade da Continental Advanced Antenna, de que forma as práticas de recompensas não monetárias influenciam a qualidade de vida dos colaboradores.

Deste modo, a sua participação é fundamental para que consiga compreender a satisfação dos colaboradores e propor estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho saudável e positivo.

O questionário é anónimo, as suas respostas serão tratadas com confidencialidade e demorará no máximo 5 minutos.

Agradeço antecipadamente o seu tempo e dedicação.

Atentamente,

Carolina Moreno

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Concorda com o tratamento dos seus dados, de modo confidencial e anónimo, * apenas para fins académicos e organizacionais?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Características Sociodemográficas

<https://docs.google.com/forms/d/1oZaCdMoGntMR0qSIQI2p-1fBAi9RAa1AGRnkGPXaD5s/edit>

1/8

2. Qual é a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- 18-29 anos
- 30-39 anos
- 40-49 anos
- 50-59 anos
- 60 ou mais anos

3. Com que género se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro

4. Qual o seu nível de habilitações académicas? *

Marcar apenas uma oval.

- Menor que o Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)
- Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. Tempo de serviço na Continental Advanced Antenna *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- 6 ou mais anos

6. Exerce funções de chefia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

7. Qual a sua classificação dentro da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Fixo *Avançar para a pergunta 9*
- Variável *Avançar para a pergunta 8*

8. Em que turno exerce as suas funções?

Marcar apenas uma oval.

- Turno 1
- Turno 2
- Turno 3

Satisfação no Trabalho

9. De seguida, peço que responda a 5 perguntas relativas à área da Satisfação no Trabalho. *

A escala é de 1 a 5, onde 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente".

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A empresa promove-me um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou reconhecido(a) pelo trabalho que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a chefia/direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com as condições de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho faz-me sentir realizado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. De seguida, peço que responda a 5 perguntas relativas à Importância do Sistema de Recompensas. *
- A escala é de 1 a 5, onde 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente".

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estou mais empenhado(a) quando existem recompensas individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As recompensas existentes são suficientes para mudar significativamente o meu bem-estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com as parcerias no âmbito da saúde mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com as parcerias no âmbito de apoio à família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com as parcerias no âmbito da saúde física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Características do Sistema de Recompensas

11. De seguida, peço que responda a 5 perguntas relativas às Características do Sistema de Recompensas. *

A escala é de 1 a 5, onde 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente".

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O sistema de recompensas é transparente e todos os colaboradores percebem como funciona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma ligação clara entre o sistema de recompensas e o sistema de avaliação de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho escolhas suficientes de benefícios que são os adequados tendo em conta as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de recompensas é justo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A empresa

oferece
A empresa
melhores
oferece
benefícios do
melhores
que a maioria
benefícios do
das outras
que a maioria
empresas
das outras
empresas

Bem-estar no Trabalho

12. De seguida, peço que responda a 5 perguntas relativas à área do Bem-Estar no Trabalho. *

A escala é de 1 a 5, onde 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente".

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho um bom relacionamento com as pessoas na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que me estou a desenvolver profissionalmente no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me competente no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa reconhece o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou muito envolvido no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. O que é que a Continental Advanced Antenna poderia fazer para melhorar a sua qualidade de vida no trabalho? *

14. Que recompensas não monetárias melhorariam a sua qualidade de vida? *

Muito obrigada pela sua resposta.
Vemo-nos em breve 😊

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Apêndice II – Resultados SPSS Questionário “Sistema de Recompensas e Qualidade de Vida dos Colaboradores”

Gráficos do SPSS correspondentes à secção “Satisfação no Trabalho”

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	6	3.0
	Discordo	29	14.3
	Nem concordo nem discordo	59	29.1
	Concordo	85	41.9
	<u>Concordo Totalmente</u>	24	11.8
	Total	203	100.0

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	17	8.4
	Discordo	41	20.2
	Nem concordo nem discordo	76	37.4
	Concordo	61	30.0
	<u>Concordo Totalmente</u>	8	3.9
	Total	203	100.0

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	8	3.9
	Discordo	23	11.3
	Nem concordo nem discordo	56	27.6
	Concordo	85	41.9
	<u>Concordo Totalmente</u>	31	15.3
	Total	203	100.0

Valid	<u>Discordo Totalmente</u>	9	4.4
	Discordo	51	25.1
	Nem concordo nem discordo	71	35.0
	Concordo	61	30.0
	<u>Concordo Totalmente</u>	11	5.4
	Total	203	100.0
Valid	<u>Discordo Totalmente</u>	8	3.9
	Discordo	23	11.3
	Nem concordo nem discordo	56	27.6
	Concordo	85	41.9
	<u>Concordo Totalmente</u>	31	15.3
	Total	203	100.0

Gráficos do SPSS correspondentes à secção “Importância do Sistema de Recompensas”

		<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	28	13.8
	Discordo	41	20.2
	Nem concordo nem discordo	96	47.3
	Concordo	31	15.3
	<u>Concordo Totalmente</u>	7	3.4
	Total	203	100.0
	<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	7
Discordo		26	12.8
Nem concordo nem discordo		42	20.7
Concordo		91	44.8
<u>Concordo Totalmente</u>		37	18.2
Total		203	100.0
<u>Valid</u>		<u>Discordo Totalmente</u>	23
	Discordo	71	35.0
	Nem concordo nem discordo	61	30.0
	Concordo	43	21.2
	<u>Concordo Totalmente</u>	5	2.5
	Total	203	100.0

I

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	11	5.4
	Discordo	30	14.8
	Nem concordo nem discordo	96	47.3
	Concordo	58	28.6
	<u>Concordo Totalmente</u>	8	3.9
	Total	203	100.0

Gráficos do SPSS correspondentes à secção “Características do Sistema de Recompensas”

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	14	6.9
	Discordo	63	31.0
	Nem concordo nem discordo	83	40.9
	Concordo	40	19.7
	<u>Concordo Totalmente</u>	3	1.5
	Total	203	100.0

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	42	20.7
	Discordo	76	37.4
	Nem concordo nem discordo	64	31.5
	Concordo	18	8.9
	<u>Concordo Totalmente</u>	3	1.5
	Total	203	100.0

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	13	6.4
	Discordo	41	20.2
	Nem concordo nem discordo	72	35.5
	Concordo	69	34.0
	<u>Concordo Totalmente</u>	8	3.9
	Total	203	100.0

Valid	<u>Discordo Totalmente</u>	40	19.7
	Discordo	58	28.6
	Nem concordo nem discordo	43	21.2
	Concordo	57	28.1
	<u>Concordo Totalmente</u>	5	2.5
	Total	203	100.0

Valid	<u>Discordo Totalmente</u>	46	22.7
	Discordo	89	43.8
	Nem concordo nem discordo	53	26.1
	Concordo	12	5.9
	<u>Concordo Totalmente</u>	3	1.5
	Total	203	100.0

Gráficos do SPSS correspondentes à secção “Bem-Estar no Trabalho”

		Frequency	Percent
Valid	<u>Discordo Totalmente</u>	1	.5
	Discordo	4	2.0
	Nem concordo nem discordo	13	6.4
	Concordo	133	65.5
	<u>Concordo Totalmente</u>	52	25.6
	Total	203	100.0

Valid	<u>Discordo Totalmente</u>	10	4.9
	Discordo	31	15.3
	Nem concordo nem discordo	55	27.1
	Concordo	84	41.4
	<u>Concordo Totalmente</u>	23	11.3
	Total	203	100.0

Valid	<u>Discordo Totalmente</u>	1	.5
	Discordo	1	.5
	Nem concordo nem discordo	12	5.9
	Concordo	115	56.7
	<u>Concordo Totalmente</u>	74	36.5
	Total	203	100.0

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	16	7.9
	Discordo	48	23.6
	Nem concordo nem discordo	73	36.0
	Concordo	59	29.1
	<u>Concordo Totalmente</u>	7	3.4
	Total	203	100.0

<u>Valid</u>	<u>Discordo Totalmente</u>	2	1.0
	Discordo	9	4.4
	Nem concordo nem discordo	29	14.3
	Concordo	122	60.1
	<u>Concordo Totalmente</u>	41	20.2
	Total	203	100.0

Figure 5. Cuius in 1: "9999" (response 1) and 2: "99" (response 2) for question 1.

Apêndice III – Calendarização Questionário

Calendarização Questionário - “O Contributo do Sistema de Recompensas não monetário na Qualidade de Vida dos Colaboradores”

05/02 (segunda)

- Partilhar poster com QR Code Questionário
- Enviar e-mail com o questionário para os fixos

06/02 (terça)

- 9h-10:20 (Montagem); 10:50-11:40h (SMT); 11:45-12h (Armazém); 13:30-14:40h (Montagem) - Ir ao Turno 1 recolher respostas (aprox. 42/75 questionários que se podem preencher)
- 16h-16:50 (SMT); 16:50-17:05 (Armazém) ; 17:40-19:30 (Montagem) - Ir ao Turno 2 recolher respostas (aprox. 36/53 questionários que se podem preencher)

07/02 (quarta)

- 9h-10:20; 10:50-12h (Montagem)- Ir ao Turno 1 recolher respostas (aprox. 78/75 questionários que ficam preenchidos)
- 16h-17:10; 17:40-18:30 (Montagem)- Ir ao Turno 2 recolher respostas (aprox. 60/53 questionários que ficam preenchidos)

08/02 (quinta)

- 01h-01:50h (SMT); 1:50-02:10h (Armazém); 02:10h-03:00 (Montagem) - Ir ao Turno 3 recolher respostas (aprox. 24/48 questionários que se podem preencher)

09/ 02 (sexta)

- 01h-03h (Montagem) - Ir ao Turno 3 recolher respostas (aprox. 48/48 questionários que ficam preenchidos)

Número de Respostas pretendidas:

Fixos: 67 respostas/colaboradores

Turno 1: 75 respostas/colaboradores

75x5 minutos = 375 minutos, ou seja, aproximadamente, 6:30h
10 respostas/colaboradores do SMT, ou seja, aproximadamente 0:50h
3 respostas/colaboradores do Armazém, ou seja, aproximadamente 0:15h
62 respostas/colaboradores da Montagem, ou seja, aproximadamente 310 min= 5h

Turno 2: 53 respostas/ colaboradores

53x5 minutos = 265 minutos, ou seja, aproximadamente, 4:40h
10 respostas/colaboradores do SMT, ou seja, aproximadamente 0:50h
3 respostas/colaboradores do Armazém, ou seja, aproximadamente 0:15h
40 respostas/colaboradores da Montagem, ou seja, aproximadamente 200 min=
3:30h

Turno 3: 48 respostas/colaboradores

48x5 minutos= 240 minutos, ou seja, aproximadamente, 4h
10 respostas/colaboradores do SMT, ou seja, aproximadamente 0:50h
3 respostas/colaboradores do Armazém, ou seja, aproximadamente 0:15h
35 respostas/colaboradores da Montagem, ou seja, aproximadamente 175 min= 3h



O contributo das recompensas não monetárias na qualidade de vida dos colaboradores

Conto com a sua participação?

O meu nome é Carolina Moreno e encontro-me a estagiar no departamento de RH da CAA, no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP. O meu projeto consiste em compreender, na realidade da CAA, de que forma as práticas de recompensas não monetárias influenciam a qualidade de vida dos colaboradores.

Nesta fase, preciso da vossa colaboração através da resposta a um questionário anónimo e de preenchimento rápido.

Como podem aceder ao questionário?

- QrCode
- Presencialmente (nos dias 6, 7 e 8 de fevereiro vou estar pela Montagem, SMT e Armazém)

Até quando podem responder?

- 16/02/2023

Obrigada pela vossa colaboração!

Carolina Moreno



SCAN ME!

Apêndice V – Guião Entrevista DCRH

Guião Entrevista 28/11

Tempo: 15 minutos

1- Olá x, como já expliquei previamente, o meu projeto de intervenção aqui na CAA vai ter como base a área do bem-estar, do sistema recompensas nos RH e estudar a relação entre os dois conceitos.

Deste modo, em primeiro lugar preciso de realizar um levantamento das necessidades/potencialidades/problemáticas da organização nestes âmbitos, de seguida, planejar estratégias para colmatar um dos pontos analisados, implementar mudanças e por fim, avaliar as estratégias implementadas.

Assim, para iniciar o meu projeto, preciso da sua ajuda para compreender a realidade atual da CAA.

2- Perguntar se autoriza a gravação da entrevista e/ou que tire notas.

Nome:

Cargo:

Perguntas:

1. Na sua opinião, como é que a CAA está a valorizar o bem-estar dos colaboradores?
Deixar falar e perguntar de seguida: Na sua opinião, faz sentido o modo como está a ser valorizado, ou faria sentido fazer algumas mudanças? Se sim, pode dar alguns exemplos do que gostava que fosse implementado?
2. Existem desafios específicos em relação à gestão do sistema de recompensas (extra salariais) que a organização gostava de resolver? Se sim, quais?
3. Em 3 palavras, como caracteriza a cultura de bem estar da CAA?
4. Em 3 palavras, como caracteriza a cultura de recompensas da CAA?
5. Sabendo ambos que o budget condiciona as iniciativas, que iniciativas podem ser implementadas com menos dinheiro e mais criatividade para criar uma cultura de bem-estar e de recompensas orientada para a sua satisfação/retenção?

Obrigada.

Apêndice VI – Respostas Entrevista DCRH

Entrevistas ao Departamento de Relações Humanas- 28/11

Questão 1

Entrevistado N°1:

Medidas que demonstram esta preocupação:

- o valor acima do salário mínimo para operários;
- horário flexível;
- possível jogar com o banco de horas
- teletrabalho (2 dias)- dependendo das funções
- S.A de 7.5
- S.S (cobre parto)
- Seguro de Vida
- Plano de Comunicação trabalhado
- Atividades
- Cabazes
- Jantar de Natal
- Open Day
- Caminhada

Faz sentido fazer algumas mudanças, como:

- Equipa estável;
- Melhorar processos;
- Parceria de Saúde mental/ Psicologia
- Diversidade, melhorar em atividades do próximo ano
- Melhorar regulamento do teletrabalho

Entrevistado N°2:

Agora, começa-se a fazer algo nesse sentido mas o budget é limitado

- Parcerias de psicologia (a planear)
- Horário flexível para escritórios
- Banco de Horas
- Na produção é mais difícil de promover algumas iniciativas
- Cultural/Liderança
- Consciencializar e valorizar o bem-estar e comportamentos para se sentirem bem na empresa
- Mais convívios
- Ajustar parcerias
- RH terem mais proximidade com os colaboradores

Entrevistado N°3

- Constante preocupação, celebrar o máximo de protocolos
- Psicologia, urgente ter um psicólogo
- Aumentar número de horas de fisioterapia

Entrevistado N°4

- Ainda não está a valorizar
- Bem-estar é a balança entre as esferas pessoal e profissional
- Já há plano e ações
- O bem-estar é uma ação de melhoria contínua
- Abordagem estruturada e contínua no tempo
- Dentro dos benefícios, avaliar o package
- Sickness Rate elevado
- Mecanismo psicológico nos benefícios
- Surveys por departamento para saber se necessitamos abordar ou implementar ações

Questão 2

Entrevistado 2:

- Existem componentes variáveis mas normalmente só para diretores
- Necessário implementar bónus para toda a gente
- Assiduidade
- Produtividade
- Avaliação de desempenho só é feita para fixos
- Compensação variável para bónus
- Implementar bónus para quando uma equipa implementa um projeto com sucesso

Entrevistado 3:

- Seguro de saúde não valorizado (por exemplo, na continental mabor os colaboradores pagam uma parte do SS)
- Local para consultar as parcerias (no onboarding não vão captar tudo)

Entrevistado 4:

- O panorama de 2024 vai ser mais desafiante
- Contribuir para a melhoria do bem-estar win-win

Questão 3

Entrevistado 1:

- Positiva
- Margem Melhoria/manobra
- Liderança (a chefia muda muito a perceção de bem-estar)

Entrevistado 2:

Depende das realidades
(visão pessoal como membro de equipa de RH)

- Compreensão
- União
- Entrejuda
- Confiança

Entrevistado 3:

- a flexibilidade, é um desafio para a produção
- Abertura (sem hierarquia)
- Protocolos de parceria

Entrevistado 4:

- Bom ambiente de trabalho (não há rispidez, nem pressa)
- Abertura para diálogo
- Margem para melhoria
- Sensibilizar as chefias

Questão 4**Entrevistado 1:**

- Competitivo
- Interessante
- Margem de manobra

Entrevistado 2:

- a oferta poderia ser melhor
- não faz sentido deixar de aplicar algumas recompensas só porque não é aplicável a todos
- melhorar política de teletrabalho
- dias de férias extra

Entrevistado 3:

- Lembranças (cabazes de Páscoa/Natal)
- Convívios
- Open Day/Jantar de Natal

Entrevistado 4:

- Melhores salários (acima do salário mínimo)
- Falta de prémio de meritocracia
- Estudos salariais com o mercado para possível progressão salarial

Questão 5**Entrevistado 1:**

- Iniciativas que unam os diferentes departamentos;
- Uma falha é os colaboradores não se conhecerem entre departamentos
- Pequeno-almoço entre departamentos (já está a ser implementado)

Entrevistado 2:

- Teletrabalho
- Mais interação entre departamentos
- Desenvolver parcerias

Entrevistado 3:

- Fisioterapia
- Psicologia
- Espaços para pessoal da produção ser ouvido por alguém de RH (p. ex., 1h por semana)

Entrevistado 4:

- Celebração de pessoas que entraram em 2023 (vai acontecer)
- Jardim CAA (já tem bancos e está em procedimento)
- Formações Online
- Survey e feedback
- Política horário flexível/teletrabalho
- S.S
- Dia dos Colaboradores (dia do antónio, maria... vai ser implementado)

Apêndice VII – Análise de Mercado Serviços Psicologia

Plano	Descrição	Pagamento ao mês	Pagamento ao ano	Avaliação Psicossocial	Comunicação	Reporte	Workshops
Partner Plan	MainPartner Sessão kick-off MindChannel MindChat ilimitado Relatórios Mensais Preços especiais em consultas *	8 640,00 €	7 776,00 €			Mensal	
Mental Health Plan	MainPartner Sessão de kick-off MindChannel MindChat ilimitado Relatórios Mensais Preços especiais em consultas	2 280,00 €	2 052,00 €			Mensal	
Growth Plan	MainPartner Sessão de kick-off MindChannel MindChat ilimitado Relatórios Mensais Preços especiais em consultas * Pack de 30 consultas de psicologia gratuitas Screening de Saúde Mental (3 domínios) 3 workshops (até 90 min cada ; 70 pax.) 3 sessões de partilha 1 curso (até 12h ; 30 pax.)	4 548,00 €	4 093,00 €			Mensal	3 anuais

Plano	Descrição	Pagamento ao mês	Pagamento ao ano	Avaliação Psicossocial	Comunicação	Reporte	Workshops
Plano sem Nutrição	<ul style="list-style-type: none"> • Linha de apoio permanente 24 horas/7 dias por semana para os colaboradores e familiares da Continental Antenas; • 24/7 Aconselhamento telefónico - utilização ilimitada; • Aconselhamento Pessoal/Psicológico até 6 sessões anuais; • Aconselhamento Jurídico/Legal até 6 sessões anuais; • Aconselhamento Fiscal e Financeiro até 6 sessões anuais; • Aconselhamento Social/Serviço Social até 6 sessões anuais; • Sessões de lançamento no início do Programa, em datas e locais a definir pela Continental Antenas; • Apoio no design gráfico e conteúdos dos folhetos e cartões informativos a disponibilizar aos colaboradores; • Apoio gratuito nos conteúdos para divulgação interna ao longo do ano (posters a colocar em locais estratégicos da empresa, etc.); • São realizados webinars temáticos regulares ao longo do ano; • Campanhas regulares temáticas em relação a tópicos de referência para os colaboradores e empresa; • Realização de sessões de refreshment a meio do ano de vigência do contrato, em data a definir por acordo das Partes; • Reuniões regulares de follow-up (a definir); • Relatórios trimestrais ou com outra frequência (a definir); • Reunião formal de avaliação anual com definição de estratégia para o ano seguinte. <p>O valor de cada workshop é de €250 + IVA com duração de 1 hora.</p>		10 000,00 €		Apoio no Design	Trimestral	250euros cada um, com duração de 1 hora
Plano com Nutrição	<ul style="list-style-type: none"> • Linha de apoio permanente 24 horas/7 dias por semana para os colaboradores e familiares da Continental Antenas; • 24/7 Aconselhamento telefónico - utilização ilimitada; • Aconselhamento Pessoal/Psicológico até 6 sessões anuais; • Aconselhamento Jurídico/Legal até 6 sessões anuais; • Aconselhamento Fiscal e Financeiro até 6 sessões anuais; • Aconselhamento Nutricional até 6 sessões anuais; • Aconselhamento Social/Serviço Social até 6 sessões anuais; • Sessões de lançamento no início do Programa, em datas e locais a definir pela Continental Antenas; • Apoio no design gráfico e conteúdos dos folhetos e cartões informativos a disponibilizar aos colaboradores; • Apoio gratuito nos conteúdos para divulgação interna ao longo do ano (posters a colocar em locais estratégicos da empresa, etc.); • São realizados webinars temáticos regulares ao longo do ano; • Campanhas regulares temáticas em relação a tópicos de referência 		15 000,00 €		Apoio no Design	Trimestral	250euros cada um, com duração de 1 hora

Plano	Descrição	Pagamento ao mês	Pagamento ao ano	Avaliação Psicossocial	Comunicação	Reporte	Workshops
	<ul style="list-style-type: none"> • Linha Telefónica de Apoio Psicológico; • Chat de Apoio Psicológico; • VideoConsultas de Psicologia; • Psicólogo Organizacional; • Formações de Saúde Mental (3); • App Team 24; • Portal de Gestão RH; • Avaliações de Risco Psicossociais; • Web App Team 24; 	7 680,00 €	7 680,00 €	Sim			3 anuais
Comprehensive	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone • Aplicação IconnectYou • Website do Membro • WhatsApp e Wechat • Resposta em direto • Apoio imediato ilimitado com um psicólogo • Aware Mindfulness • In My Hands • Apoio psicológico de curto prazo • Life Coaching • Serviços de Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal • Apoio Legal & Financeiro • Website do Membro • Manager Assit • BENEFIT Connect • Webinars / Trainings (2) • Customer Support • Implementação • Orientações • Ferramenta online de Reporting Focus Dashboard • Promoção 	504,00 €	6 048,00 €	Team 30	Materials de lançamento e promoções temáticas	Aplicação com estatísticas em tempo real	2
Enhance	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone • Aplicação IconnectYou • Website do Membro • WhatsApp e Wechat • Resposta em direto • Apoio imediato ilimitado com um psicólogo • Aware Mindfulness • In My Hands • Apoio psicológico de curto prazo • Life Coaching • Serviços de Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal • Apoio Legal & Financeiro • New Parent Return to Work • Website do Membro • Wellness Coaching • Questionário sobre o bem-estar global (EWC) • Manager Assit • BENEFIT Connect • Webinars / Trainings (4) • Customer Support 	700,00 €	8 400,00 €		Materials de lançamento e promoções temáticas	Aplicação com estatísticas em tempo real	4

Apêndice VIII – Análise Benefícios CAA e Continental Mabor

Benefícios CAA

Seguro saúde após 6 meses da data de admissão
Seguro de vida após data de admissão
S.A de 7.5 euros / dia pago em cartão refeição (temos serviço de cantina e condições para trazer marmita)
Política de Teletrabalho
Horário flexível (com banco de horas)
Desconto nos pneus Continental
Voucher de educação para os filhos dos colaboradores no início do ano letivo
Kit nascimento
Cabaz e jantar de natal
Cabaz de páscoa
Presente de natal para os filhos dos colaboradores
Bus CAA que faz o trajeto Porto – Amarante – Vila Real (ida e volta, todos os dias) por 50 euros/mês
Parceria com diferentes entidades (Farmácia, Ginásio, Hospital, Dentista, Ótica, Hotel,...)
Postos de carregamento para carros elétricos
Serviço de Fisioterapia e Ginástica laboral
Mr. Conti (programa de reconhecimento de ideias de melhoria)

Responsabilidade Social CAA

Parceria com instituições sociais (ex: Refood)
Donativos a instituições
Eventos solidários



Benefícios

Continental Advanced Antenna

- > Seguro de Saúde (após 6 meses da data de admissão)
- > Seguro de Vida
- > S.A de 7.75€ em cartão refeição + serviço de cantina
- > Política de Teletrabalho (se aplicável)
- > Horário Flexível (se aplicável)
- > Bus CAA (Porto-Amarante-Vila Real, com um custo de 50€/mês)
- > Postos de Carregamento para Carros Elétricos
- > Desconto em Pneus Continental
- > Cabaz e Jantar de Natal
- > Serviço de Fisioterapia e Ginástica Laboral
- > Mr.Conti (Programa de Reconhecimento de Ideias de Melhoria)
- > Parcerias com entidades diversas
- > Presente de Natal, Kit de Nascimento e Voucher de Educação para filhos de colaboradores



PROPOSTA DE VALOR CAA

CANDIDATO:

Francisco Andrade

Função:	
Ordenado Base:	
Subsídio de Alimentação:	
Contrato de Trabalho:	
Horário de Trabalho:	
Regime de Trabalho:	
Data de Admissão:	

Cumprimentos,

Apêndice XI – Apresentação Resultados Questionário Parcerias



Questionário de Satisfação: Parcerias Resultados

Careers-continental.com

Human Relations

Nível de Conhecimento das Parcerias



A questão “Qual o seu conhecimento sobre as parcerias CAA?” obteve um universo de 91 respostas:



Nível de Satisfação das Parcerias

A questão "Qual o seu grau de satisfação relativamente às parcerias CAA?" obteve um universo de 75 respostas:



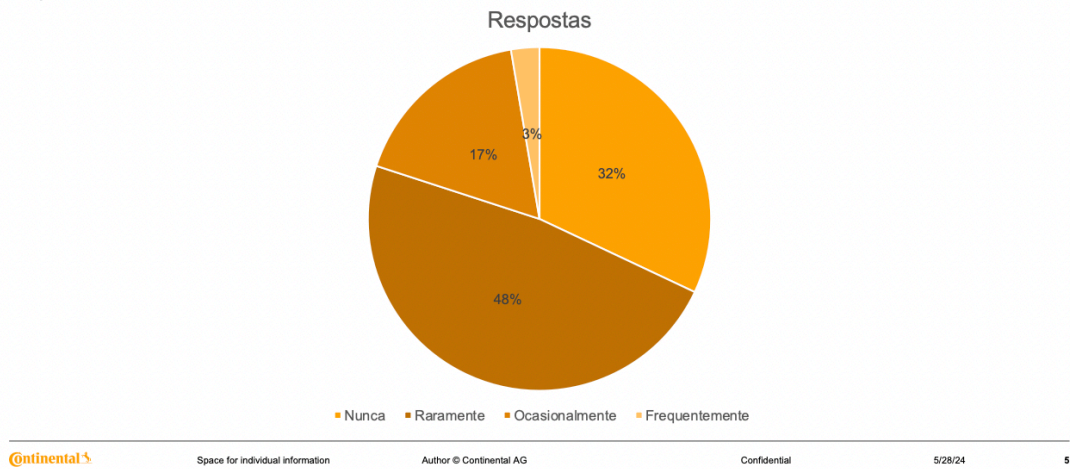
Razão para a Insatisfação das Parcerias

A questão "Qual a razão para a sua insatisfação com as parcerias CAA?" obteve um universo de 35 respostas:



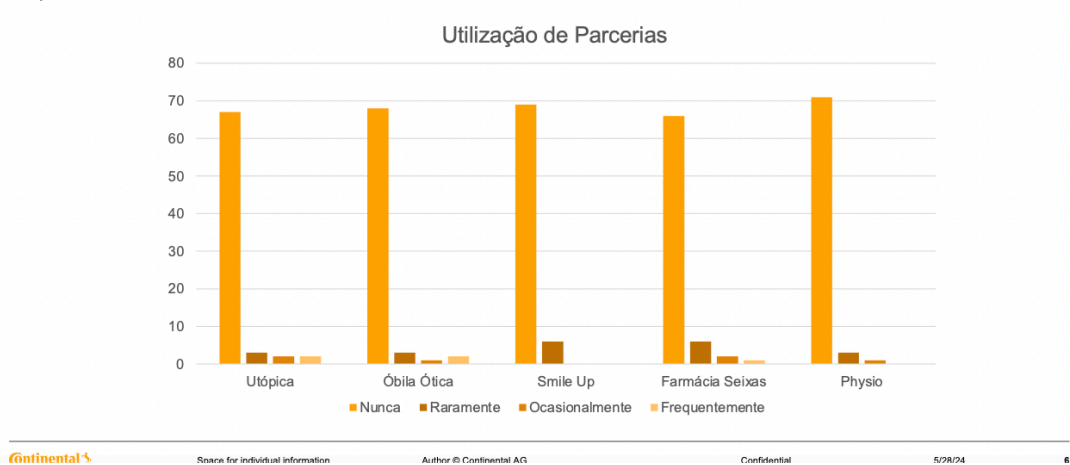
Frequência de Utilização das Parcerias

A questão "Com que frequência utiliza os descontos/ benefícios das parcerias CAA?" obteve um universo de 75 respostas:



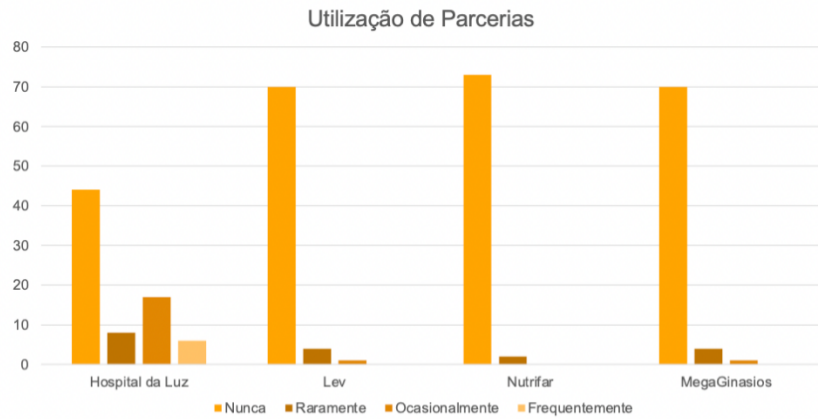
Frequência de Utilização das Parcerias

A questão "Com que frequência utiliza os descontos/ benefícios das parcerias CAA?" obteve um universo de 75 respostas:



Frequência de Utilização das Parcerias

A questão "Com que frequência utiliza os descontos/ benefícios das parcerias CAA?" obteve um universo de 75 respostas:



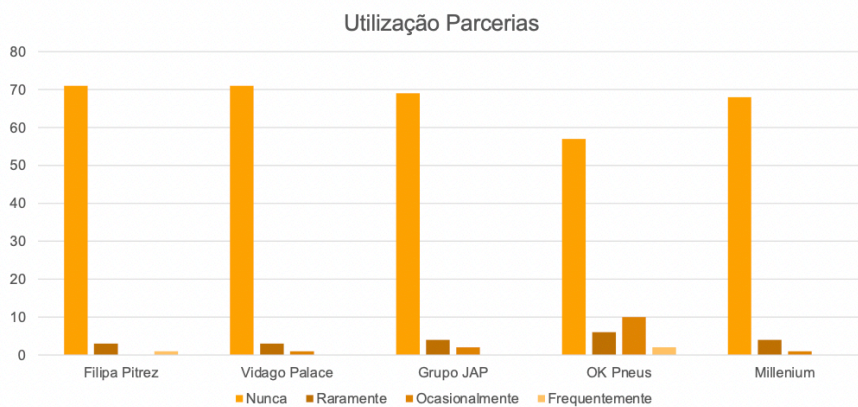
Frequência de Utilização das Parcerias

A questão "Com que frequência utiliza os descontos/ benefícios das parcerias CAA?" obteve um universo de 75 respostas:



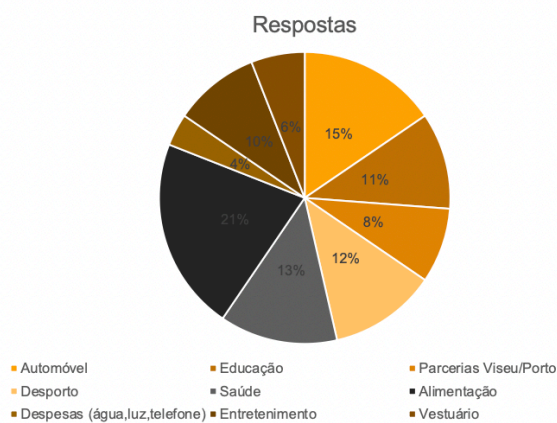
Frequência de Utilização das Parcerias

A questão "Com que frequência utiliza os descontos/ benefícios das parcerias CAA?" obteve um universo de 75 respostas:

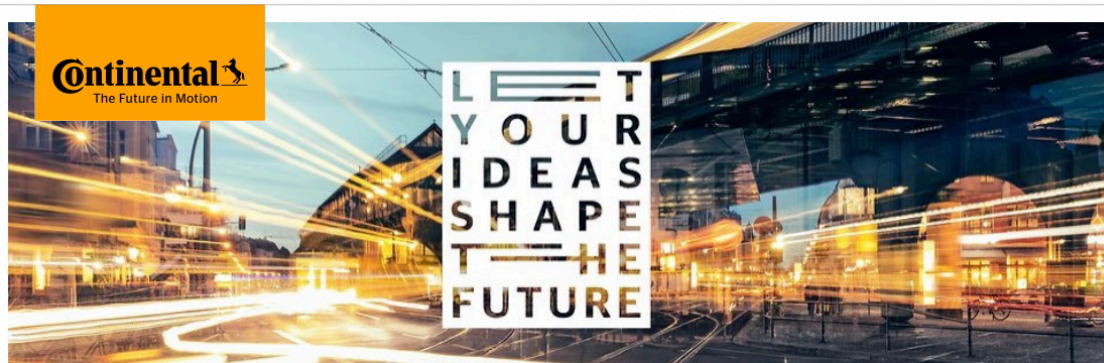


Categorias das Parcerias Ambicionadas

A questão "Que parcerias em específico gostaria que a CAA oferecesse no futuro?" obteve as seguintes respostas:



Apêndice XII – Apresentação Parcerias CAA



Parcerias Continental Advanced Antenna

Departamento de Relações Humanas e Comunicação

- O acesso a todas as parcerias é mediante a apresentação do cartão de colaborador;
- Para dúvidas relativas às parcerias da Continental Advanced Antenna, contactar os Recursos Humanos;
- Para dúvidas relativas às parcerias da Continental Portugal, contactar 252 499 547 ou beneficios@conti.de

Apêndice XIII – Documento de Consulta das Parcerias CAA



Protocolos de Parcerias Continental Advanced Antenna

Parceria	Condições	Contactos
		912 831 257
		259 249 382
		910 990 858
		937 565 107
		915 409 210
		259 324 167
		259 325 428
		927 118 772
		910357847

Protocolos de Parcerias Continental Advanced Antenna

Parceria	Condições	Contactos
		227 338 030
		259 341 795
		276 990 920
		259 437 140
		259 340 800
		259 093 048
		918 711 755
		808 202 500
		259 348 344



Parcerias CAA

Documento de Acesso

Informamos que as parcerias da Continental podem ser facilmente consultadas através dos QR Codes disponíveis. Faça scan com o seu telemóvel dos códigos para consultar informações detalhadas sobre os descontos que pode obter.



Parcerias CAA



Parcerias Continental
Portugal

**Em caso de dúvidas,
consultar os Recursos
Humanos, obrigada!**

Apêndice XV –Protocolo Parcerias CAA



LOGO da Empresa Parceira

PROTOCOLO DE PARCERIA

PRIMEIRA OUTORGANTE:

Continental Advanced Antenna, Sociedade Unipessoal, Lda., com sede no [REDACTED], titular do NIPC nº [REDACTED], representada neste ato por [REDACTED], na qualidade de Diretora de Recursos Humanos, adiante designada por Primeiro Outorgante;

E

SEGUNDO OUTORGANTE:

_____, com sede em _____, NIF _____, neste ato representado por _____, na qualidade de _____, daqui em diante designada por Segundo Outorgante;

Celebram o presente PROTOCOLO DE PARCERIA, que se rege pelas cláusulas a seguir apresentadas:

PRIMEIRA

- 1- O Primeiro Outorgante compromete-se a conceder as seguintes condições especiais nos serviços que presta a todos os colaboradores da Continental Advanced Antenna, **xxx**
- 2- O Primeiro outorgante compromete-se a conceder os seguintes descontos:
 - a. **xx**
- 3- **Os descontos não são acumuláveis com outras campanhas/promoções em vigor.**

SEGUNDA

O Primeiro Outorgante compromete-se a publicitar o presente acordo junto dos seus colaboradores.

TERCEIRA

Para usufruir deste desconto, o (a) funcionário (a) terá, obrigatoriamente, de se fazer acompanhar da sua identificação profissional (cartão do colaborador).

QUARTA

O presente Protocolo tem a duração de um ano, que se inicia com a assinatura do mesmo e será renovado por iguais períodos, desde que nenhuma das partes o denuncie por escrito até a dia do seu termo.

QUINTA

O Primeiro Outorgante não se responsabiliza por qualquer incumprimento dos seus colaboradores perante o Segundo Outorgante.

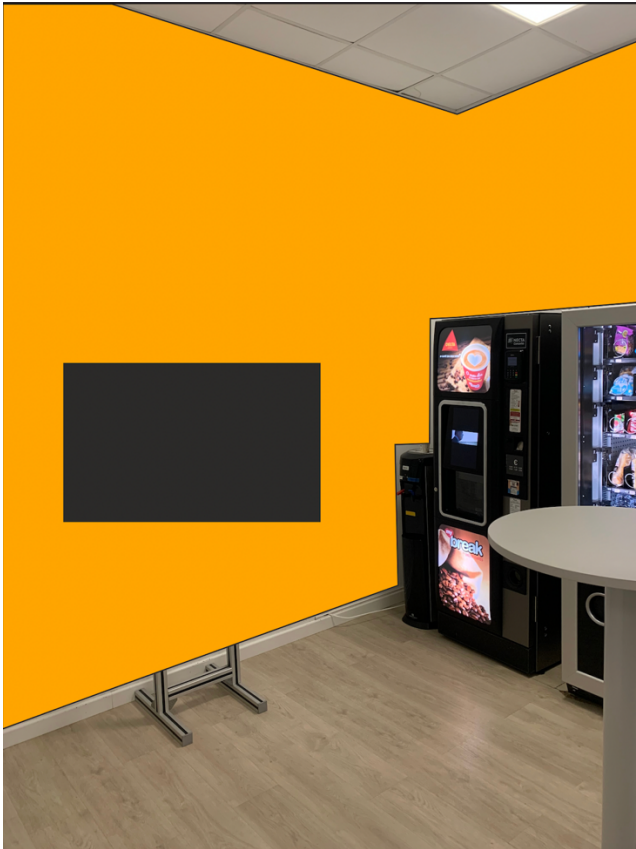
A outorga do presente Protocolo, é feito em duplicado, foi lido e ratificado por ambas as partes, vinculando as mesmas nos seus precisos termos, e, estando ambas de acordo vão datar e assinar.

Vila Real, **XX de XX de 202X**

Primeiro Outorgante,

Segundo Outorgante,

Apêndice XVI – Design “Happy Space”





Apêndice XVII – Planeamento “Happy Space”

Happy Space

Espaço: sala das máquinas de comida/café no open space

4 paredes (fotos no e-mail)

Ideias:

- Tirar suporte covid
- Colocar baldes de reciclagem mais pequenos
- Pintar 2 paredes cor da continental
- Colocar um suporte de rolo de papel
- Comprar um quadro branco ou pintar uma das paredes de ardósia
- Numa das paredes, escrever com letras “Happy Space” luminosas
- Colocar várias fotos espalhadas das equipas
- Colocar uma caixinha com mensagens positivas para as pessoas tirarem quando precisam
- “Kindness Wall” por post its coloridos com mensagens para as pessoas tirarem a seguir escrevem outro post it para substituir
- Deixar estar a mesa branca
- Colocar taça com fruta

Recursos e Preços:

Quadro branco:

https://www.worten.pt/produtos/quadro-branco-nobo-90-x-60-cm-7576424?qclid=Cj0KCQiAggGrBhDtARIsAM5s0_n9CX4eO5NJBsvrV-jbc1QUqABMI_MRYjKRS5WNwu5oqENzAJhHqoaAoYIEALw_wcB

Tinta ardósia:

https://boutiquedastintas.pt/products/cin-efeito-ardosia?variant=41915051573486¤cy=EUR&utm_medium=product_sync&utm_source=google&utm_content=sag_organic&utm_campaign=sag_organic&gad_source=1&qclid=Cj0KCQiAggGrBhDtARIsAM5s0_kAoKTPc87FdoQZ4WwKhugwEvGm-MCcpRsV-Q3gXiMcK86C2qokEjQaAptIEALw_wcB

Letras Neón (estou a aguardar orçamento):

<https://bbdesign.pt/obrigado/>

Porta- Rolo de cozinha:

<https://www.leroymerlin.pt/produtos/cozinhas/organizadores-de-cozinha/organizadores-de-parede-para-cozinha/porta-rolos-delinia-para-varao-inox-escovado-916409.html>

Ideias em Imagens:



Apêndice XVIII – Apresentação “Happy Space”



Happy Space

03.05.2024

Departamento de Relações Humanas e Comunicação

Ideias Gerais

Espaço:

- Sala de Máquinas no Open Space

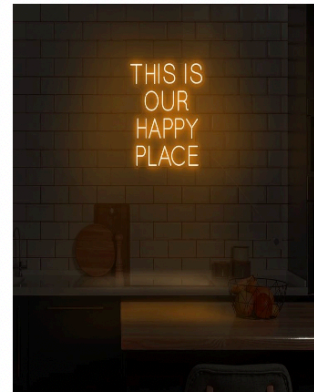
Ideias para o espaço:

- Retirar o suporte do covid
- Diminuir tamanho dos baldes de reciclagem
- Pintar 2 das paredes com o laranja da Continental
- Se possível, colocar outra mesa
- Taça com fruta

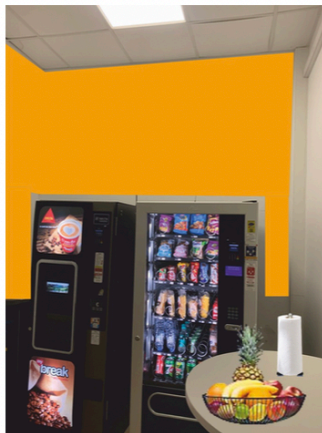
Ideias de decoração:

- Colocar um suporte de rolo de papel
- Colocar um quadro branco/ ardósia
- Letras neón “Happy Space” ou letras como as do InfoPoint
- Espalhar fotos de equipas
- Fazer uma caixinha e colocar dentro mensagens positivas ou uma “Kindness Wal” (post its coloridos com mensagens para pôr e tirar)

Inspiração



Esboço



Recursos e Orçamento

Recursos:

- **Quadro Branco - 40€:** https://www.worten.pt/produtos/quadro-branco-nobo-90-x-60-cm-7576424?gclid=Cj0KCQIAggGrBhDIARIsAM5s0_n9CX4eO5NjBsvV-jpc1QUqABML_MRYIKR55WNwu5oqENzAJlhHqoaAoYIFALw_wcB
- **Autocolante Efeito Ardósia - 7€:** 1pc Papel De Parede Lousa Adesivos De Lousa Descascáveis E - Temu Switzerland
- **Rolo de Cozinha - 7€:** <https://www.leroymerlin.pt/produtos/cozinhas/organizadores-de-cozinha/organizadores-de-parede-para-cozinha/porta-rolos-delinia-para-varao-inox-escovado-916409.html>
- **Tinta Continental CIN 0,75L (3,45x3; 2,40x3) – 13€**
- **Porta-Rolo Cozinha - 7€:** <https://www.leroymerlin.pt/produtos/cozinhas/organizadores-de-cozinha/organizadores-de-parede-para-cozinha/porta-rolos-delinia-para-varao-inox-escovado-916409.html>
- **Letras Neón - 270€**

Total: 337€ / 304€

OBRIGADA A TODOS

Apêndice XIX – Planeamento Atividades entre Departamentos

HR TOUR

- **Objetivo:** Aproximar o departamento de RH dos colaboradores num ambiente informal e identificar áreas prioritárias de trabalho
- **Frequência:** 1 vez por mês (1h/ 1h:30)
- **Departamentos-Alvo:**
 - Financeiro;
 - IT;
 - Projeto;
 - R&D;
 - Open Space;
 - Produção;
 - Laboratório
- **Datas:** Planear com os Diretores de cada departamento e verificar o dia em que mais colaboradores estão a trabalhar no escritório: realizar a dinâmica em 3 ou 4 departamentos por mês, ou seja, 20 minutos em cada departamento.
- **Responsáveis pela Dinâmica:** 21 pares possíveis (Colete - Sofia; Colete - Carin; Colete - Maria João; Colete - Patrícia; Colete - Hélia; Colete - Vânia; Sofia - Carin; Sofia - Maria João; Sofia - Patrícia; Sofia - Hélia; Sofia - Vânia; Carin - Maria João; Carin - Patrícia; Carin - Hélia; Carin - Vânia; Maria João - Patrícia; Maria João - Hélia; Maria João - Vânia; Patrícia - Hélia; Patrícia - Vânia; Hélia - Vânia)
- **Checklist da Tour:**
 - Dinâmica quebra-gelo/ atividade
 - Perguntas e Respostas - promover a partilha de dúvidas, curiosidades sobre o departamento de RH e obter respostas diretas por parte dos representantes, promovendo maior conhecimento do departamento de RH
 - Ouvir e debater sugestões de melhoria a nível de RH e em temas em que os RH têm impacto
 - Momento de Feedback da atividade
 - O que querem no próximo tour - querem trabalhar um tema em específico? Uma mini-formação? Uma atividade concreta?
 - Desafio para o próximo tour - levantar desafio ao departamento que se segue, onde até podiam identificar um mensageiro que nos acompanharia no tour seguinte
- **Ideias de atividades (duração de 20 minutos)**
 - Desafio de Trivia sobre a Continental: Fazer um kahoot com perguntas e os colaboradores podem responder no telemóvel
 - Mini-Workshop de Bem estar (sessão de meditação guiada ou ensinar técnicas de respiração para momentos de mais stress)
 - Exercício de Comunicação Eficaz (mostrar uma foto, e os outros têm que descrever par a par)
 - Construção de Origami

- **Jogo de Bingo** (Criar cartões de bingo com características pessoais dos membros da equipe, como "viagou para um país estrangeiro" ou "fala mais de uma língua". O objetivo é preencher o bingo conversando com colegas e encontrando aqueles que correspondem às descrições.
 - **Histórias em Duetos:** Divida a equipe em duplas e dê a cada dupla uma palavra ou frase. Cada dupla tem que criar uma história curta que inclua todas as palavras ou frases em 15 minutos.
- **Recursos Necessários**
Dependendo da atividade, mas principalmente:
 - Projetor
 - Papel
 - Canetas
 - Computador
 - **Comunicar a Iniciativa:** Em 2023 para 2024; aquando do agendamento pedir TPC (preparação); fotografar e partilhar
 - **Comunicar os Resultados:** Após a visita, compartilhe um resumo com os departamentos visitados, destacando os principais pontos discutidos, decisões tomadas e quaisquer ações de acompanhamento necessárias.

HR Happy Hour (Hora Feliz?)

1. **Objetivo:** Aproximar o departamento de RH dos colaboradores num ambiente informal.
2. **Frequência:** 2 vezes por mês (45 minutos) no horário do pequeno almoço ou lanche
3. **Departamentos-Alvo:**
 - Financeiro;
 - IT;
 - Projeto;
 - R&D;
 - Open Space;
 - Produção;
 - Laboratório
4. **Datas:** Planear com os Diretores de cada departamento e verificar o dia em que mais colaboradores estão a trabalhar no escritório: realizar a dinâmica em 2 departamentos por mês + RH.
5. **Responsáveis pela dinâmica:** 21 pares possíveis (Colete - Sofia; Colete - Carin; Colete - Maria João; Colete - Patrícia; Colete - Hélia; Colete - Vânia; Sofia - Carin; Sofia - Maria João; Sofia - Patrícia; Sofia - Hélia; Sofia - Vânia; Carin - Maria

João; Carin - Patrícia; Carin - Hélia; Carin - Vânia; Maria João - Patrícia; Maria João - Hélia; Maria João - Vânia; Patrícia - Hélia; Patrícia - Vânia; Hélia - Vânia);

6. Checklist da Happy Hour

- Avisar com 2 semanas de antecedência os 2 departamentos envolvidos;
- Avisar para cada departamento trazer um bolo (assim entre eles também têm uma dinâmica);
- Reservar cantina para essa data e hora para só estarem esses departamentos;
- Ouvir e debater sugestões de melhoria a nível de RH e em temas em que os RH têm impacto;
- Perguntas e Respostas - promover a partilha de dúvidas, curiosidades sobre o departamento de RH e obter respostas diretas por parte dos representantes, promovendo maior conhecimento do departamento de RH;
- Momento de Feedback da atividade

7. Ideias de atividades

- Decorar os bolos em equipa
- Tomar o pequeno-almoço

8. Recursos Necessários

- Bolos
- Bebidas
- Guardanapos
- Elementos para decorar os bolos

9. Comunicar a Iniciativa: Em 2023 para 2024; aquando do agendamento pedir TPC (preparação); fotografar e partilhar

10. Comunicar os Resultados: Após a visita, partilhe um resumo com os departamentos visitados, destacando os principais pontos discutidos, decisões tomadas e quaisquer ações de acompanhamento necessárias.

Apêndice XX – Planeamento Encontro das Admissões 2023

Uns pelos Outros | Encontro das Admissões 2023

Descrição: Encontro com todos os colaboradores que foram admitidos na CAA no ano de 2023, com o objetivo de realizar um lanche e dinâmicas de conhecimento e integração.

Data: 21/12/2023 10-12:30

Nº pessoas: 19 + Colete e Carolina (21)

O que é necessário?

- Sumos
- Água
- Bolos
- Salgados
- Guardanapos
- Pratos
- Copos
- Cartolina
- Canetas (coloridas de preferência)

Dinâmicas:

1) Lanche

2) Atividade dos Valores CAA

- Juntar grupos de 4 a 5 pessoas e eleger um porta-voz
- Dar um papel a cada grupo com o nome do valor que vão representar
- Em grupo, planejar uma mímica que represente o valor e escrever num cartão A3 exemplos de atos diários que comprovem o respectivo valor. (10 minutos)
- Representar a mímica para o grupo adivinhar
- O porta-voz tem que explicar o seu valor.

3) Speed Networking

- Fazer 2 filas, cada uma com 9 pessoas + 1 narrador
- O narrador apresenta a pergunta e cada par tem 2 minutos para responder
- Ao fim dos 2 minutos, trocar os pares, o narrador e a pergunta.
- Realizar a troca sucessivamente até ao fim das 10 perguntas.

Ideias de perguntas:

1. Desde que entraste, que competências pessoais desenvolveste?
2. O que mais te surpreendeu positivamente desde que começou a trabalhar aqui?
3. Antes de entrares, tinhas alguma opinião sobre a CAA? Se sim, confirmou-se?
4. Até agora, qual foi o momento mais marcante na CAA?
5. Quais são os teus objetivos profissionais para 2024?
6. Como achas que tua presença tem impactado positivamente o ambiente de trabalho?
7. Fora do trabalho, quais são os teus hobbies?
8. Qual tem sido o teu desafio diário?
9. Quais as principais diferenças/semelhanças entre o teu emprego na CAA e o teu emprego anterior?
10. Como você descreveria a cultura da nossa empresa?

Apêndice XXI – Encontro das Admissões 2023



Apêndice XXII – Questionário Avaliação Projeto de Intervenção

Avaliação Projeto de Intervenção

Boa tarde!

O seguinte formulário tem como função avaliar os projetos que fui realizando ao longo do estágio.

Peço que responda apenas às perguntas respetivas aos temas que orientou/acompanhou.

Obrigada!

Âmbito Estratégico I - Desenhar o Sistema de Recompensas

Os trabalhos que integram este âmbito estratégico são: Análise de Mercado dos serviços de Psicologia e Criação do comunicado de benefícios.

1. Peço que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os procedimentos tiveram impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram realizados de modo efetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram cumpridos no tempo estabelecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram relevantes para as necessidades identificadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade dos procedimentos foi a pretendida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **Feedback e Sugestões de melhoria:**

Âmbito Estratégico II - Reestruturar a área das parcerias

Os trabalhos que integram este âmbito estratégico são: Realização do protocolo de parcerias; análise das parcerias ativas/inativas; estabelecimento de novas parcerias; criação de apresentação e de documento de consulta das parcerias.

3. Peça que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os procedimentos tiveram impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram realizados de modo efetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram cumpridos no tempo estabelecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram relevantes para as necessidades identificadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade dos procedimentos foi a pretendida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Peça que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os procedimentos tiveram impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram realizados de modo efetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram cumpridos no tempo estabelecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram relevantes para as necessidades identificadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade dos procedimentos foi a pretendida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Feedback e Sugestões de melhoria:

Âmbito Estratégico III - Atividades entre Departamentos

Os trabalhos que integram este âmbito estratégico são: a atividade "Encontro das admissões 2023" e o planeamento do "Happy Space".

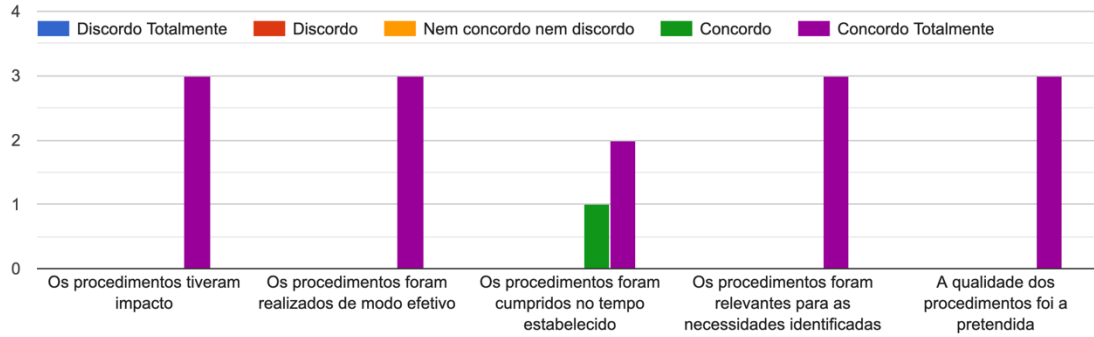
5. Peça que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :

Marcar apenas uma oval por linha.

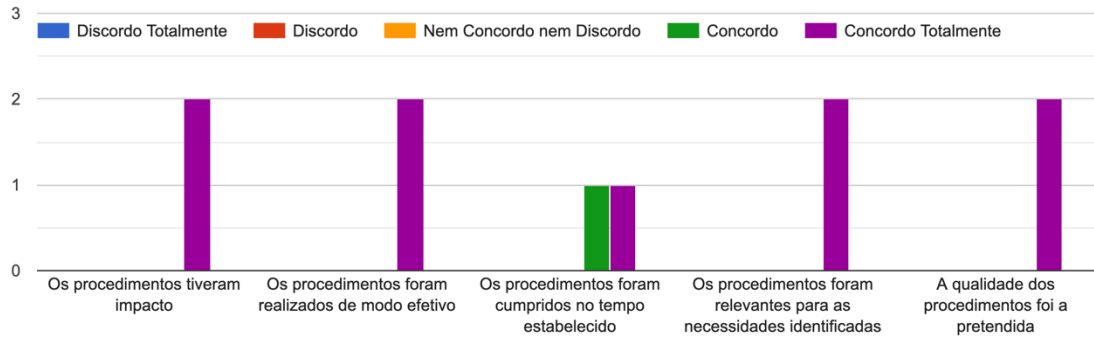
	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os procedimentos tiveram impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram realizados de modo efetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram cumpridos no tempo estabelecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos foram relevantes para as necessidades identificadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade dos procedimentos foi a pretendida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice XXIII – Resultados Questionário Avaliação Projeto de Intervenção

Peço que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :



Peço que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :



Peço que avalie as seguintes perguntas numa escala de 1 a 5 :

