



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



MESTRADO

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado:

Relatório de Estágio

O Impacto da Implementação do Sistema de Benefícios Flexíveis na Motivação dos Colaboradores

CAROLINA TEIXEIRA VIEIRA

Junho de 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



MESTRADO

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado:

Relatório de Estágio

O Impacto da Implementação do Sistema de Benefícios Flexíveis na Motivação dos Colaboradores

Orientação: Professor Doutor Paulo Lopes Henriques (ISEG)

João Cotta (Sport Lisboa e Benfica)

CAROLINA TEIXEIRA VIEIRA

Junho de 2025

Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular realizado no Sport Lisboa e Benfica, e é a base do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Foram realizadas diversas atividades práticas nas áreas de *Payroll*, *Rewards & Benefits* e *HR Analytics*, descritas ao longo dos capítulos. Para além disso, foi realizada a aplicação de um questionário aos colaboradores, procurando-se analisar o impacto dos benefícios flexíveis na motivação dos mesmos. Foi também possível compreender o impacto dos benefícios noutras variáveis, como no desempenho dos colaboradores e no compromisso com a organização. Apesar da amostra reduzida, os resultados relacionaram-se com diversas teorias da motivação, evidenciando que a possibilidade de escolha (autonomia) nos benefícios reforça o sentimento de valorização e, em certa medida, da motivação intrínseca dos colaboradores. Conclui-se também que os benefícios flexíveis, quando bem implementados, podem ser uma excelente ferramenta estratégica na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Sport Lisboa e Benfica, Organização desportiva, Benefícios Flexíveis, Motivação, Sistema de Recompensas, Gestão de Recursos Humanos, Autonomia

Abstract

This report was developed within the scope of a curricular internship at Sport Lisboa e Benfica and served as the foundation for the Master's Final Project in Human Resource Management. Several practical activities were carried out in the areas of Payroll, Rewards & Benefits, and HR Analytics, which are described throughout the chapters. In addition, a questionnaire was applied to employees with the aim of analyzing the impact of flexible benefits on their motivation. It also allowed for the assessment of the influence of benefits on other variables, such as employee performance and organizational commitment. Despite the small sample size, the results aligned with various motivation theories, showing that the possibility of choice (autonomy) in benefits reinforces the feeling of being valued and, to some extent, intrinsic motivation. It is concluded that flexible benefits, when well implemented, can be an excellent strategic tool in people management.

Keywords: Sport Lisboa e Benfica, Sports organization, Flexible Benefits, Motivation, Reward System, Human Resource Management, Autonomy.

Agradecimentos

Gostaria, em primeiro lugar, de agradecer aos meus pais, Elzy e Marco, que sempre lutaram pelo meu futuro e que, com o seu apoio incondicional, tornaram possível a realização deste mestrado. À minha família, à Catarina, à Beth e à Andrea, que sempre me acompanharam e continuam a torcer por mim em todas as etapas. À minha avó, Maria Bernardete, que, mesmo sem compreender totalmente o que faço, está sempre disponível para um miminho. E também aos que já não estão cá mas que continuam a ter um lugar especial no meu coração.

Agradeço, com carinho, às minhas amigas do mestrado, que tornaram estes dois anos muito mais leves e felizes. Obrigada pelas gargalhadas, pelo humor e por todos os momentos importantes que partilhámos. À Sara, que me anima nos momentos mais difíceis e tem sempre uma palavra amiga; à Adriana P., por estar sempre por perto, pronta a proteger os seus e a apoiar incondicionalmente; e à Adriana R., com quem partilhava a mesma energia e estava sempre pronta para um bom plano.

Aos amigos que me acompanham de outros caminhos, o meu profundo agradecimento. Um abraço especial à Carolina e ao Guilherme, por serem amigos de todos os momentos.

No Sport Lisboa e Benfica, expresso a minha gratidão ao João, pelo seu apoio e orientação, e em especial à Liliana e ao Pedro, que nestes meses de correria nunca hesitaram em ajudar. À Carolina, à Catarina e à Joana, obrigada por tornarem os dias de estágio mais leves.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Professor Paulo Lopes Henriques, pelo acompanhamento e disponibilidade ao longo destes meses de trabalho.

A todos, o meu sincero obrigada.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	2
2.1. A Motivação	2
2.2. Os Sistemas de Recompensas	5
2.2.1. Compensações e Benefícios Tradicionais	
2.2.2. Benefícios Tradicionais vs Benefícios Flexíveis	
2.3. Os Benefícios e Outras Áreas dos Recursos Humanos	10
2.3.1. <i>Payroll</i>	
2.3.2. <i>HR Analytics</i>	
2.3.3. <i>Talent Acquisition</i>	
2.4. O Impacto dos Benefícios Flexíveis na Motivação dos Colaboradores ..	13
3. Enquadramento Prático	15
3.1. Área de Negócio	15
3.2. Contextualização e História da Organização	16
3.3. Missão e Valores	17
3.4. Estrutura Organizacional	17
3.5. Caracterização dos Recursos Humanos	17
3.5.1. Departamento de <i>Compensation</i>	
3.5.2. Outros departamentos	
4. Metodologia e Componente Prática	19
4.1. Metodologia	19
4.1.1. Aplicação do Questionário	
4.2. Objetivo e Duração do Estágio	23
4.3. Componente Prática	24
4.3.1. Área de <i>Payroll</i>	
4.3.2. Departamento de <i>HR Analytics</i>	
4.3.3. Área de <i>Rewards & Benefits</i>	
4.3.4. Área de <i>Talent Acquisition</i>	
4.3.5. Tarefas Adicionais	
5. Discussão de Resultados	30
5.1. Atividades de Estágio	30
5.2. Questionário Realizado	32
6. Conclusão	35

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - *Autores e suas ideias sobre a motivação nas organizações*

Tabela 2 - *Emblemas do Sport Lisboa, Grupo Sport Benfica e Sport Lisboa e Benfica*

Tabela 3 - *Tarefas realizadas na área de Payroll*

Tabela 4 - *Tarefas realizadas no departamento de HR Analytics*

Tabela 5 - *Tarefas realizadas na área de Rewards & Benefits*

Tabela 6 - *Tarefas realizadas na área de Talent Acquisition*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - *Organograma do departamento de Recursos Humanos do Sport Lisboa e Benfica*

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos 1, 2 e 3 - *Dados demográficos da população*

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I - *Guião Entrevista Semi-estruturada*

ANEXO II - *Objetivos e Perguntas do Questionário Realizado*

ANEXO III - *Tarefas Adicionais de Estágio*

ANEXO IV - *Questionário Aplicado no Sport Lisboa e Benfica*

ANEXO V - *Demonstração Gráfica dos Resultados do Questionário*

1. Introdução

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas nas organizações tem sofrido uma mudança significativa, caracterizada não só, mas também, pelo aumento da importância dos benefícios da organização como instrumento estratégico para a motivação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Jackson, Schuler e Werner, 2018). A metodologia de benefícios flexíveis é utilizada de maneira estratégica para consolidar a imagem das organizações e incentivar a retenção de talentos (Deadrick e Gibson, 2007).

A evolução de estudos neste âmbito concretiza-se de diferentes formas de acordo com o setor, como é o caso do desportivo, onde esta área de estudo encontra-se subdesenvolvida. Tshube et al. (2012) analisaram a utilização de incentivos não monetários em contextos desportivos, destacando o seu impacto positivo na motivação e no envolvimento dos atletas, embora sem alargarem a análise ao restante clube. Por sua vez, Zhao et al. (2024) propuseram um modelo que avalia os efeitos dos sistemas de compensação no desempenho dos jogadores, considerando não apenas as recompensas financeiras, mas também fatores psicológicos como o reconhecimento e o apoio institucional, reafirmando a tendência da literatura em focar a motivação como variável dependente do rendimento desportivo. Já De Clerck, Willem, Morbée, Van Dyck e Haerens (2022) avançaram com um modelo teórico em que o estilo motivacional dos líderes influencia o comportamento dos treinadores, o que, por sua vez, afeta a motivação dos membros do clube, evidenciando um efeito que, apesar de integrar a liderança, mantém-se ainda limitado à relação com os atletas e técnicos. Assim sendo, é imprescindível expandir a área de estudo neste tipo de organizações para entender o efeito estratégico dos benefícios, especialmente os flexíveis, na motivação e bem-estar dos profissionais do meio corporativo.

Para este trabalho, o Sport Lisboa e Benfica, que atua tanto como clube quanto como sociedade anónima desportiva (SAD), é utilizado como caso de estudo central para a investigação da questão principal: O impacto da implementação do sistema de benefícios flexíveis na motivação dos colaboradores.

Neste seguimento, este trabalho inicia com a Introdução, o Enquadramento Teórico e o Enquadramento Prático, onde se exploram os conceitos chave e se dá a conhecer em pormenor a organização em causa. Segue-se a Metodologia e Componente Prática, onde se clarifica e descreve os métodos utilizados para recolha de dados e as respetivas tarefas

realizadas ao longo do estágio. Por fim, termina-se com a Discussão de Resultados e a Conclusão, que permitem um confronto entre a teoria e a prática.

2. Enquadramento teórico

Neste capítulo, desenvolve-se os conceitos de motivação e sistema de recompensas, abordando, de acordo com a relevância para este estudo, o impacto que os benefícios flexíveis poderão ter na motivação dos colaboradores em ambientes organizacionais desportivos.

2.1. A motivação

O conceito de “motivação” tem vindo a ser estudado ao longo do tempo. Wang, Luan e Ma (2024) comprovam causalidade entre a motivação e o desempenho dos colaboradores em meios organizacionais. Numa pesquisa realizada em 2021, em pequenas e médias empresas, foi também evidenciado que altos níveis de motivação aumentam a satisfação e por sua vez a produtividade, levando a que a motivação seja um fator determinante e de bastante impacto em diversas áreas organizacionais (Ali e Anwar, 2021). Para uma melhor compreensão deste conceito, importa conhecer o desenvolvimento teórico do mesmo, evidenciado o que vários autores defenderam ao longo do tempo.

Em 1943, Abraham Maslow através da Teoria da Hierarquia das Necessidades, começa por defender que cada indivíduo procura satisfazer as suas necessidades, tanto a nível pessoal como a nível profissional. Por ordem hierárquica, existem as necessidades fisiológicas, como o dinheiro e a alimentação; as de segurança, como a estabilidade no emprego ou a ausência de guerras; as sociais que englobam as relações interpessoais nos meios de contacto; as de estima, que comportam ações como o reconhecimento pessoal e o sentido de responsabilidade; e por fim as necessidades de autorrealização, que contempla o crescimento pessoal, participação nas decisões e objetivos pessoais. Maslow (1943) defendia inicialmente que a motivação surge quando uma necessidade mais básica é satisfeita e o indivíduo tem motivação para atingir a próxima necessidade. Através da hierarquia das necessidades o autor demonstra que as compensações não são suficientes para manter um colaborador motivado.

Anos mais tarde, Frederick Herzberg (1959) categoriza a motivação em dois fatores principais, fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos baseavam-se no salário, segurança no trabalho e condições físicas de trabalho. A ausência destes, causa insatisfação. A presença dos mesmos, não causa motivação. Os fatores motivacionais, segundo Herzberg, prendem-se em parâmetros como a realização pessoal, reconhecimento, crescimento e autonomia. Esta visão, demonstra a importância do foco no desenvolvimento profissional de cada colaborador e no reconhecimento que deveria ser dado a cada um.

John Adams (1963) com a Teoria da Equidade, argumenta que a motivação é afetada pela percepção de justiça nas interações no local de trabalho. Os colaboradores avaliam as recompensas recebidas (salários, benefícios, reconhecimento) em relação ao que oferecem (esforço, dedicação, habilidades) e comparam essa relação com a de outros colegas. Quando experienciam equidade, tendem a manter ou intensificar o seu compromisso; ao experienciam injustiça (sentido de desvalorização), podem diminuir o empenho, desanimarem e até deixar a organização.

Também Victor Vroom (1964), formulou a Teoria da Expectativa. O autor afirma que a motivação dependeria de 3 fatores principais: a expectativa de cada indivíduo de que o esforço do mesmo leva a um melhor desempenho; a instrumentalidade correspondendo à crença de que o seu desempenho resultará em algum tipo de recompensa; e a valência, em que para o indivíduo existe um valor associado a esse desempenho e a essa recompensa, sendo que quanto maior o valor dessa recompensa, maior a motivação do indivíduo. Se algum dos fatores for mais fraco, a motivação do indivíduo diminui, explicando assim o facto de que as recompensas financeiras nem sempre serem motivadoras.

Em 1969, Clayton Alderfer formulou a Teoria ERG. Esta teoria é composta por 3 categorias, baseadas nas 5 apresentadas anteriormente por Maslow. Para Alderfer, existem 3 grupos de necessidades: a existência, que engloba o salário, a segurança no emprego e necessidades básicas, correspondendo à categoria de necessidades fisiológicas e de segurança apresentadas por Maslow; o relacionamento, engloba as interações sociais o reconhecimento e a aceitação nos grupos de contacto, perfazendo as necessidades sociais e de estima defendidas por Maslow; por fim, a necessidade de crescimento, que contempla o desenvolvimento profissional. Esta necessidade compara-se com a de

autorrealização de Maslow. Apesar de algumas semelhanças entre as teorias, Alderfer, contrariamente a Maslow, defende que esta hierarquia pode ser mais flexível, defendendo que um indivíduo pode procurar suprir várias necessidades ao mesmo tempo, e não necessariamente após suprir as mais básicas. Esta visão permite afirmar que os colaboradores numa organização podem valorizar o salário e o crescimento profissional ao mesmo tempo.

A teoria da Autodeterminação, surgiu em 1985 por Edward Deci e Richard Ryan. Os dois autores abordam os conceitos de motivação intrínseca e extrínseca, considerando 3 tipos distintos de necessidades psicológicas básicas. As 3 necessidades apresentadas são a autonomia, que implica a sensação de controlo nas escolhas e ações de cada indivíduo; a competência, sentindo-se capazes de superar desafios; e a necessidade de relacionamento, ou conexão social, que permite ao indivíduo sentir-se conectado e apoiado pelos outros. Quando estas 3 necessidades estão satisfeitas, os indivíduos demonstram uma maior motivação intrínseca, pois envolvem-se nas tarefas porque realmente gostam das mesmas. A motivação extrínseca, por outro lado, demonstra-se quando os indivíduos realizam as mesmas por pressão externa, esta poderá existir por receberem algum tipo de recompensa ou para evitar receber punições. Estas ideias permitiram que, no mundo laboral, as organizações olhassem para a autonomia, o feedback e a própria cultura organizacional de outra forma, evidenciando também que o salário, por si só, não é suficiente para motivar a longo prazo (Deci e Ryan, 2000).

Em 1990, Locke e Latham, com a Teoria da Definição de objetivos, permitiram que a definição de metas claras e desafiadoras para cada colaborador, pudessem aumentar a produtividade. Nesta teoria, os autores argumentam que a motivação dos indivíduos aumenta quando os objetivos dos mesmos são: específicos, com metas bem definidas; desafiadoras, com objetivos que levam a uma melhoria no desempenho; e acompanhada de feedback, ajudando a manter o foco e a ser conscientes do seu propósito.

Na Tabela 1, encontra-se sintetizado as teorias da motivação que ajudaram a construir uma base para o estudo da motivação no contexto organizacional, mais à frente irão ser explorados estudos mais recentes que surgem da interligação da motivação com outras áreas relevantes.

Tabela 1*Autores e suas ideias sobre a motivação nas organizações*

Autor	Ano	Teoria	Ideias-Chave
Abraham Maslow	1943	Hierarquia das Necessidades	Motivação baseada em cinco níveis hierárquicos de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Motivação surge ao satisfazer progressivamente cada nível.
Frederick Herzberg	1959	Teoria dos Dois Fatores	Distingue entre fatores higiênicos (salário, condições) e motivacionais (realização, reconhecimento). Só os motivacionais geram verdadeira motivação.
John Stacey Adams	1963	Teoria da Equidade	Motivação é influenciada pela percepção de justiça nas recompensas recebidas em comparação com os outros. Desequilíbrios geram desmotivação.
Victor Vroom	1964	Teoria da Expectativa	Motivação depende de expectativa (esforço → desempenho), instrumentalidade (desempenho → recompensa) e valência (valor da recompensa).
Clayton Alderfer	1969	Teoria ERG	Três categorias de necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento. Ao contrário de Maslow, defende que múltiplas necessidades podem ser atingidas simultaneamente.
Deci e Ryan	1985	Teoria da Autodeterminação	Motivação intrínseca ligada à satisfação de três necessidades: autonomia, competência e relacionamento. Motivação extrínseca resulta de recompensas ou punições externas.
Locke e Latham	1990	Teoria da Definição de Objetivos	A motivação aumenta com objetivos específicos, desafiadores e com feedback. A definição clara de metas melhora desempenho e foco.

2.2. O Sistema de Recompensas

As teorias da motivação fornecem assim uma grande ajuda para a formulação dos sistemas de recompensas, interligando as verdadeiras motivações dos colaboradores com os benefícios organizacionais. No âmbito destes sistemas, a evolução dos mesmos e a especialização das compensações e benefícios tem sido alvo de estudo.

No início do século XX, com introdução da gestão científica de Frederik Taylor (1911), os sistemas de recompensas começaram a ser tema nas organizações. O modelo de Taylor defendia que o reforço e incentivos financeiros eram os principais fatores para a eficiência dos trabalhadores aumentar, no entanto, na época foram completamente excluídos fatores como a satisfação no trabalho, as condições dos mesmos e a motivação intrínseca de cada colaborador, mais tarde apresentados por outros autores como fatores também importantes.

Por volta de 1951, surge um método de recompensas diferente ao existente até à época, revolucionando a forma como as organizações estruturavam as políticas salariais. Através do *Hay Guide Chart- Profile Method*, era possível avaliar cada uma das funções dos colaboradores, avaliando metodicamente as funções para determinar a remuneração adequada, criando assim uma estrutura equitativa para as compensações de cada um dos colaboradores. Este modelo, baseado na responsabilidade necessária para cada tarefa, acabou por se tornar uma tentativa de criar sistemas justos e, de alguma forma, alinhados com a complexidade de tarefas realizadas por cada trabalhador, estando funcional até aos dias de hoje (Milkovich et al., 2017).

Com o crescimento do capitalismo, e o aumento do mercado laboral em 1954, Peter Drucker defendia que as recompensas deveriam estar também alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações, sendo por isso, ferramentas motivadoras dos colaboradores, e garantindo assim o compromisso do trabalhador com a própria empresa.

Gerhart e Rynes em 2000, abordam uma relação importante entre os sistemas de recompensas e as métricas de desempenho de forma a que assim, estando estas interligadas, estariam responsáveis por gerar resultados positivos a longo prazo. Para isto acontecer, ressaltam também que as medidas dever ser justas e transparentes, de forma a garantir que existe um ambiente realmente motivador e produtivo.

Em 2004, Kaufman analisa criticamente os sistemas de recompensas, onde defende que para que este seja eficaz é necessário adaptá-lo à realidade económica e social em que as organizações operam. Estes devem também ser negociados de forma colaborativa de maneira a que os colaboradores entendam as capacidades financeiras das próprias organizações.

Kuvaas (2006) explora o facto da motivação e o desempenho dos colaboradores estarem interligados com as perceções existentes sobre as recompensas e os benefícios. O autor propõe que durante a criação de todo o sistema, é fundamental compreender o impacto das recompensas não só a curto prazo como também a satisfação e lealdade proporcionada a longo prazo.

2.2.1. As Compensações e os Benefícios “Tradicionais”

Os sistemas de recompensas estão nos dias de hoje divididos por duas categorias, as compensações e os benefícios, sendo importante definir cada um dos conceitos que apesar de estarem interligados, têm conotações distintas.

O termo “compensações” está normalmente associado ao pagamento direto do trabalho desempenhado por cada colaborador, sendo possível quantificá-lo (Dessler, 2020). De acordo com Mondy e Martocchio (2016), o sistema de compensação é utilizado muitas vezes como um fator de motivação extrínseca, incentivando os colaboradores por meio de aumentos salariais, prêmios, incentivos, comissões e bônus. Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (2016) destacam que a compensação está também relacionada com a produtividade e com o desempenho de cada um. Para Milkovich, Newman e Gerhart (2017), a compensação abrange todas as formas de pagamento direto oferecidas aos colaboradores, incluindo tanto a remuneração base, quanto os incentivos variáveis vinculados ao desempenho.

Contrariamente às compensações, os benefícios são elementos complementares que não envolvem pagamento monetário direto, no entanto, estes proporcionam segurança e bem-estar ao colaborador (Dessler, 2020). Destinam-se também a proporcionar estabilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Mondy e Martocchio, 2016). Para além disso, os benefícios são estratégicos para a retenção de talentos e satisfação a longo prazo (Gómez-Mejía; Balkin e Cardy, 2016). Os benefícios são por isso, elementos da remuneração total que não se traduzem em pagamentos diretos, mas que desempenham um papel importante na promoção da satisfação e do bem-estar dos colaboradores (Armstrong, 2023).

Milkovich e Newman em 1990, defendem que os sistemas de recompensas são fatores chave para a atração, retenção e motivação dos colaboradores, impactando assim noutras áreas dos recursos humanos como o recrutamento e o processamento salarial.

Mais recentemente, Pfeffer (2018) argumenta que surgem novos parâmetros. Este autor defende que para que uma organização seja bem sucedida, esta deve oferecer um pacote de recompensas justo e alinhado com a cultura da organização, possibilitando um maior foco no bem estar, promovendo a saúde mental e ainda o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

2.2.2. Benefícios “Tradicionais” vs Benefícios Flexíveis

A problemática dos benefícios foi crescendo e autores começaram a perceber que a problemática ia além de ter ou não os benefícios, mas sim se estes satisfaziam as necessidades básicas de cada um dos colaboradores e se respeitavam as diferenças individuais existentes. Os benefícios ditos “tradicionais” e generalistas, não permitiam que todos beneficiassem da mesma forma dos mesmos (Van Den Broeck et al., 2021) .

Já em 1943, Abraham Maslow defendia, através da Teoria das Necessidades, que apesar da remuneração financeira ser um fator importante e básico na pirâmide das necessidades, não era, por si só, fator suficiente para manter a motivação dos colaboradores a longo prazo. Para isso, Maslow (1943) afirma que teria de haver oportunidades de crescimento e outras formas de reconhecimento pelo trabalho realizado por cada um dos colaboradores, atendendo assim às necessidades pessoais de cada colaborador.

Por volta de 1978, Thomas Ellsworth Wood tornou-se um dos pioneiros dos benefícios flexíveis. Antecipando e defendendo a necessidade de adaptação dos planos de compensações e benefícios à diversidade dos colaboradores. Mais tarde Wood apresenta “The Cafeteria Plan” como solução para responder às diferentes necessidades dos colaboradores, aumentando a satisfação e a motivação dos mesmos. É realizada uma analogia à cafeteria, em que os benefícios são vistos como se fossem o menu, dando assim a possibilidade de cada um escolher o que melhor se enquadraria às suas necessidades. Este plano dá aos colaboradores a autonomia e uma maior sensação de escolha, entre elas benefícios como o seguro de saúde, seguro de vida, planos de pensão e até opções de mais dias de férias, em troca de menor salário (EBRI, 1989).

Em 1992, Barber, Dunham e Formisano estudaram sobre a implementação dos benefícios flexíveis e a satisfação dos colaboradores, demonstrando uma satisfação acrescida em comparação com os benefícios tradicionais. O estudo permitiu evidenciar que pacotes de benefícios uniformes não atendiam adequadamente às preferências individuais dos colaboradores.

Heneman e Schwab em 1996, exploram a mudança dos modelos fixos para benefícios flexíveis, defendendo que a satisfação com os modelos fixos não se limita apenas a valores monetários. É necessário uma adaptação específica a cada indivíduo, já

que a estrutura destes e a sua gestão são tão ou mais importantes que o próprio valor recebido.

Lawler (2000) investiga como os sistemas de recompensas afetam o desempenho das organizações, defendendo que tanto a cultura organizacional como os objetivos estratégicos devem ser tidos em conta. O autor defende que as vantagens tradicionais são eficientes em ambientes estáveis, porém, em cenários modernos e competitivos, as vantagens flexíveis demonstram-se mais eficientes para atrair e manter talentos. O autor defende também que os benefícios flexíveis são uma forma única e bastante eficaz de recompensar os trabalhadores, referindo que organizações que proporcionam benefícios flexíveis observam um aumento no envolvimento e produtividade nos colaboradores. Os sistemas bem estruturados potenciam também o aumento da satisfação e da retenção e reduzem a rotatividade dos colaboradores na organização, melhorando assim a produtividade organizacional.

Milkovich, Newman e Gerhart (2005), reformulam a sua teoria anteriormente desenvolvida e apresentam a ideia de recompensa total, que engloba tanto a compensação monetária (salário, bônus, incentivos) como os benefícios tradicionais e flexíveis. Os autores, olhando de forma mais estratégica para o sistema de recompensas, referem que a personalização dos benefícios flexíveis, comparando com os benefícios tradicionais, possibilitava a motivação e a produtividade dos colaboradores. Defendem que benefícios convencionais, como seguros de saúde e planos de pensão, são componentes fundamentais, porém frequentemente não são suficientes para satisfazer as diversas necessidades dos empregados. Por outro lado, os benefícios flexíveis possibilitam que os funcionários selecionem alternativas que mais se adequam às suas situações pessoais e profissionais. Todos estes novos fatores tem em conta uma maior equidade interna e o impacto das recompensas na produtividade dos colaboradores (Milkovich e Newman, 2005).

Martocchio (2011) investiga os sistemas de compensação estratégica, abrangendo a mudança de vantagens convencionais para vantagens flexíveis. Na sua obra, o autor defende que os benefícios convencionais são padronizados e distribuídos de maneira uniforme a todos os funcionários, ao passo que os benefícios flexíveis possibilitam uma personalização que satisfaz as diversas necessidades individuais. Também ele argumenta

que a customização dos benefícios pode aumentar a motivação dos empregados e aumentar a retenção.

Cascio em 2012, relaciona os sistemas de recompensas com o bem-estar dos colaboradores, introduzindo também a ideia de que estes devem ser adaptáveis às mudanças rápidas no mercado e às necessidades dos colaboradores, defendendo assim os benefícios mais personalizados e flexíveis.

Mais recentemente, e corroborando com a necessidade destes benefícios serem adaptáveis a mudanças rápidas tanto do mercado como dos colaboradores, Bondarouk e Brewster (2016), defendem que as tecnologias são um aliado importante para os colaboradores escolherem o pacote de benefícios que corresponda às suas necessidades, havendo também assim uma adaptação mais rápida às necessidades dos mesmos.

Os autores mencionados relacionaram os benefícios flexíveis com variáveis como a satisfação, motivação, retenção, bem estar e desempenho dos colaboradores, sendo possível estabelecer relação entre os mesmos. Sendo o foco do trabalho explorar a relação entre os benefícios flexíveis e a motivação, é importante perceber mais concretamente a relação que estes dois conceitos tem.

2.3. Os Benefícios Flexíveis e Outras Áreas da Gestão dos Recursos Humanos

Os benefícios flexíveis impactam não só os colaboradores, como também se relacionam com outras áreas dos recursos humanos. O processamento salarial, a análise de dados, a avaliação de desempenho e o recrutamento são exemplo de áreas onde existe esta ligação, no entanto, estas funcionam também de forma independente, como demonstrado nos seguintes capítulos.

2.3.1. *Payroll*

Como evidenciado previamente, existe uma ligação entre os benefícios e as compensações, normalmente associadas à vertente de processamento salarial, visto que é nesta área que são realizados os pagamentos aos colaboradores. Marler e Bourdreau (2017), defendem que o processamento salarial, também conhecido como *payroll*, é um dos alicerces operacionais da administração de recursos humanos, tendo como procedimentos a determinação de salários, descontos legais, registro de benefícios e conformidades tributárias e legais para com os colaboradores. Segundo os autores, esta

área pode tornar-se fundamental para a dimensão estratégica da organização, impactando no pagamento e por sua vez na motivação, credibilidade institucional e retenção dos talentos.

De acordo com Thite e Sandhu (2014), o *payroll*, situado na confluência dos sistemas financeiros e de recursos humanos, desempenha um papel crucial para a fluidez da organização, fortalecendo a confiança dos colaboradores e garantindo o cumprimento das leis internas e externas.

Uma pesquisa realizada por Nowicka et al. (2024) enfatiza a importância de incorporar processos como o registro de informações contratuais, o registro de horas normais e extraordinárias, a administração de ausências e licenças, o cálculo de impostos e a liquidação bancária dos vencimentos em sistemas automatizados, possibilitando a diminuição de falhas e garantindo uma maior eficiência de todo o ciclo administrativo e financeiro. Também Callewaert e Vennekens (2024) defendem a importância dos sistemas de Payroll mais flexíveis e automatizados para garantirem a eficiência.

Heart et al. (2022) argumentam que a automatização dessas atividades e o uso de plataformas tecnológicas melhora consideravelmente a consistência e eficácia, particularmente em organizações de grande porte ou com contratos complexos. Segundo Fenech (2019) a mudança para ambientes digitais, que envolve a digitalização de contratos de trabalho e restantes arquivos é crucial para a modernização do setor de recursos humanos. É assim destacado que a transformação do processo contribui para a diminuição de redundâncias, o aumento da proteção de dados sensíveis e a simplificação de auditorias internas ou externas.

Apesar disto, Valet (2023) reforça a importância deste processo para a percepção de justiça organizacional. Atrasos salariais, erros nos cálculos ou falhas na comunicação sobre descontos e benefícios prejudicam esta percepção e reduzem a confiança dos colaboradores no departamento dos Recursos Humanos, a forma como os processos de pagamento são realizados afeta diretamente a experiência do colaborador.

2.3.2. *HR Analytics*

A análise de dados, área em crescimento, diz respeito à utilização de métodos estatísticos e interpretação de dados em informações relativas aos colaboradores, visando aprimorar práticas, políticas e resultados da organização (Rasmussen e Ulrich, 2015).

Fitz-enz e Mattox (2014), defendem que esta análise é uma estratégia que ultrapassa a simples exibição de relatórios descritivos, possibilitando a criação de análises preditivas e prescritivas que auxiliam a tomada de decisões sobre áreas como a aquisição de talentos, o desempenho, a remuneração ou até o planejamento da força de trabalho. Para além disso, Becker, Huselid e Ulrich (2001) enfatizam que a administração estratégica de recursos humanos possibilita a identificação de padrões e a sua progressão, auxiliando assim também na tomada de decisões.

Rasmussen e Ulrich (2015) afirmam que é essencial desenvolver bases de dados segmentadas com variáveis específicas como o tipo de contrato ou a idade permitem análises sólidas que apoiam ações de gestão de talento.

Fitz-enz e Mattox (2014) esclarecem que a avaliação de rotatividade, juntamente com a segmentação demográfica e contratual, possibilita reconhecer padrões de rotatividade, antecipar riscos de turnover e estabelecer estratégias de retenção mais eficientes. A categorização sistemática dos motivos de saída é crucial para distinguir entre turnover voluntário e involuntário, além de distinguir entre causas internas (cultura, liderança, remuneração) e externas (mercado, distância geográfica).

Edwards et al. (2025), defende que este tipo de estudo, pode ser útil para a previsão e auxílio em períodos críticos, como mudanças de época ou reestruturações organizacionais.

Nowicka et al. (2024), evidenciam que a análise de dados é um fator bastante importante para o auxílio na gestão dos benefícios existentes, as análises permitem auxiliar na tomada de decisão, relacionando as diferentes áreas entre si, como o recrutamento e a avaliação de desempenho, aumentando a eficiência da organização.

2.3.3. Talent Acquisition

De acordo com Phillips e Gully (2015), a área de aquisição de talento, também conhecida como *talent acquisition*, é uma estratégia na gestão de recursos humanos que envolve a atração, identificação, avaliação e integração de candidatos com grande capacidade para agregar de maneira sustentável à organização. O conceito distingue-se do recrutamento convencional por ter uma abordagem mais estratégica e constante, com o objetivo de não apenas preencher posições, mas também estabelecer uma vantagem competitiva duradoura baseada no capital humano.

A pesquisa de Cappelli e Keller (2014) corrobora essa visão ao sugerir que a aquisição de talentos deve estar alinhada com as políticas existentes para a retenção, desenvolvimento e gestão do talento.

A aquisição de talento, no entanto, não se restringe a procedimentos administrativos de recrutamento. Conforme afirmado por Thunnissen (2016), é uma estratégia que engloba a gestão da própria marca, a interação com candidatos em potencial, a formação de bases de talentos e a aplicação de indicadores de desempenho para aprimorar os processos de seleção. Highhous e Thornbury (2011), destacam que o objetivo da contratação de talentos é também proporcionar uma experiência positiva ao candidato, impactando de maneira positiva a imagem da empresa no mercado laboral.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), a gestão do nome da organização, caracterizada pelo *employer branding*, é também um elemento crucial na captação de talentos. Uma organização com uma proposta de valor explícita e que comunique eficientemente a sua cultura organizacional para o mercado laboral, consegue atrair candidatos mais em sintonia com seus princípios. Este alinhamento entre a imagem externa e a realidade interna diminui a rotatividade e facilita a integração.

Segundo Ployhart et al. (2014), a qualidade da captação de talentos (*input*) afeta o rendimento organizacional (*output*), sendo crucial assegurar a correspondência entre o candidato, o cargo e a cultura organizacional. A reunião de informações e avaliação dos motivos do turnover podem auxiliar na reavaliação do processo de aquisição de talento, modificando critérios de seleção e estratégias de integração.

Pilar et al. (2024) revelam com o seu estudo que os benefícios proporcionados pelas organizações são um elemento crucial na decisão de candidatura da Geração Z, impactando assim áreas como o *Talent Acquisition* e o *Employer Branding*. Os autores salientam também que benefícios atraentes e possibilidades claras de progressão profissional impactam fortemente o interesse dos jovens em se candidatar a uma posição.

2.4. O Impacto dos Benefícios Flexíveis na Motivação dos Colaboradores

Segundo Gajendran e Harrison (2007), o uso de formas de trabalho, como o horário flexível, e benefícios mais adaptados a cada colaborador, está positivamente ligado à satisfação laboral, particularmente quando os funcionários sentem autonomia na determinação das suas condições de trabalho. Deci e Ryan (2000) com a Teoria da

Autodeterminação, defendem que a autonomia é um dos fundamentos da motivação intrínseca, uma motivação duradoura e crucial para a dedicação às tarefas. Da mesma forma, De la Torre-Ruiz, Vidal-Salazar e Cordón-Pozo (2017) ressaltam que os benefícios flexíveis são percebidos de maneira mais positiva quando adaptados à personalidade de cada um e às necessidades específicas dos colaboradores, reforçando a sua importância na satisfação no ambiente de trabalho. Segundo os autores, a personalização não é meramente um benefício desejável, mas uma necessidade numa força de trabalho cada vez mais diversificada e com expectativas variadas sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Para além da motivação e satisfação, no estudo recente de Balkin e Werner (2022) os autores relacionam os benefícios flexíveis com a melhoria do desempenho individual, impulsionado pelo crescimento da motivação e contentamento no ambiente de trabalho. Este resultado corrobora a ideia de que os benefícios flexíveis não são meramente um instrumento de retenção, mas um autêntico estímulo à produtividade e ao envolvimento com a empresa.

Aziri (2019), afirma que outro fator que desempenha um papel crucial para esta temática, é a perceção de justiça. Quando os colaboradores percebem que os benefícios oferecidos são justos e alinhados às suas necessidades, há um aumento na confiança na organização e no comprometimento com os objetivos corporativos. Esta perceção de equidade deve aplicar-se não só aos benefícios mas também às compensações.

Dumitru e Popescu (2024) defendem que a oferta de opções personalizadas dos benefícios, demonstra respeito e valorização por parte da organização, aumentando assim a produtividade e retenção de talentos, motivação e desempenho dos colaboradores. Em 2009, Pink também defende que os colaboradores são mais motivados quando recebem condições que fomentam autonomia, propósito e excelência. Os benefícios flexíveis, ao possibilitarem que cada colaborador selecione os benefícios que mais se alinham à sua situação, alimentam precisamente esses três pilares de motivação.

De forma a analisar o impacto da implementação de um novo sistema de benefícios numa organização, e sendo esta uma mudança que impacta tanto nos processos da organização, como cada um dos colaboradores, o modelo de John Kotter, criado em 1996 pelo mesmo, torna-se um guia importante a ter em consideração na mudança. O modelo distingue-se por 8 etapas, sendo estas: 1 - Estabelecer um sentido de urgência; 2-

Formar uma coalizão orientadora; 3- Criar uma visão para a mudança; 4- Comunicar a visão; 5- Remover obstáculos; 6- Gerar conquistas de curto prazo; 7- Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças; e 8- Ancorar as novas abordagens na cultura organizacional (Kotter, 1996).

No Sport Lisboa e Benfica, um novo modelo de benefícios foi recentemente implementado, estando completas todas as etapas até à quinta etapa. Após 1 ano de implementação do sistema, é agora possível analisar que conquistas foram alcançadas a curto prazo e consolidá-las, de forma a que o sistema esteja atualizado com as necessidades atuais dos colaboradores. No âmbito deste estágio, e devido à necessidade prevista de acompanhar a evolução da implementação do sistema, reparei na necessidade da aplicação de um questionário. O objetivo deste seria avaliar de que forma se verifica ao impacto do novo sistema de benefícios flexíveis na motivação dos colaboradores e, consequentemente, para poder auxiliar a orientação de futuras etapas do modelo de Kotter e eventuais futuras mudanças na organização.

3. Enquadramento prático

3.1. Área de Negócio

O Sport Lisboa e Benfica (SLB), é um dos maiores e mais emblemáticos clubes desportivos de Portugal, reconhecido tanto a nível nacional como internacional. Embora seja mais conhecido pela sua equipa principal de futebol, a área de negócio do Benfica é bastante diversificada, refletindo a evolução do clube para uma verdadeira organização desportiva e empresarial (Sport Lisboa e Benfica, 2024).

A estrutura do clube divide-se em duas grandes entidades: o clube e a Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD. Esta última é uma Sociedade Anónima Desportiva, com gestão autónoma, responsável pela área profissional do futebol. Apesar disso, existem mais de 15 modalidades diferentes. O Benfica tem crescido, consolidando-se neste momento como uma marca forte e global. Sendo também uma referência na formação de atletas, com destaque para o Centro de Estágio do Seixal. Nos dias de hoje o Sport Lisboa e Benfica é uma organização multidimensional, que une desporto, negócio e cultura (Sport Lisboa e Benfica, 2024).

3.2. Contextualização e História da Organização

Na manhã de 13 de dezembro de 1903, dois grupos desportivos juntaram-se em Belém, os Catataus e a Associação do Bem, derrotando inesperadamente uma equipa de renome da qual integravam jogadores ingleses. Durante o almoço de celebração e na euforia do momento, surgiu a ideia da criação de uma nova equipa. Durante os dois meses seguintes a ideia ficava cada vez mais próxima da realidade e foi no dia 28 de fevereiro de 1904 que nasceu, na Farmácia Franco, o Sport Lisboa, clube que posteriormente iria dar origem ao Sport Lisboa e Benfica. Cosme Damião marcou as primeiras décadas do Clube (Sport Lisboa e Benfica , 2024).

O Grupo Sport Benfica surgiu em 1906 e tinha como principais modalidades o ciclismo e o atletismo. A 4 de Setembro de 1908 o Sport Lisboa, devido às suas dificuldades financeiras e ausência de sede fixa, decide fundir-se com o Grupo Sport Benfica, surgindo assim o Sport Lisboa e Benfica. O nome demonstra a tentativa que houve por ambas as partes para que nenhum dos clubes perdesse a sua individualidade e a evolução do seu emblema, referenciado na Tabela 2, demonstra exatamente isso (Sport Lisboa e Benfica , 2024).

Ao longo do tempo o clube foi crescendo, não só no futebol como também noutras modalidades. Nos dias de hoje conta com cerca de 20 modalidades desportivas diferentes, e em todas conta com troféus que distinguem o trabalho realizado pelos atletas, equipas técnicas e também base corporativa, que permitem o sucesso da organização indo ao encontro da sua missão “ganhar”. Com o crescimento do clube também o seu emblema foi evoluindo, até se tornar no que nós conhecemos hoje (Sport Lisboa e Benfica , 2024).

Tabela 2

Emblemas do Sport Lisboa, Grupo Sport Benfica e Sport Lisboa e Benfica

		
1904 – Sport Lisboa	1906 – Grupo Sport Benfica	1908 – Sport Lisboa e Benfica

3.3. Missão e Valores

O Grupo Benfica é composto por diversas empresas, cada empresa adapta-se a uma visão, missão e valores específicos. No entanto, a principal missão resume-se a uma simples palavra: “Ganhar”. A visão do Sport Lisboa e Benfica passa por serem líderes em qualquer uma das suas vertentes. O Grupo Benfica leva consigo valores transversais, nomeadamente humildade, compromisso, solidariedade, inovação, determinação, ecletismo e ambição (Sport Lisboa e Benfica , 2024).

Para além destes dois parâmetros, dentro da cultura do Grupo Benfica existe uma divisa importante, “E pluribus unum” que significa, “entre muitos, um”, “apologia da união e do espírito de família que caracterizou a criação do Clube” (Sport Lisboa e Benfica , 2024) .

3.4. Estrutura Organizacional

Neste momento existem 7 entidades jurídicas diferentes dentro do grupo: Benfica SAD, Sport Lisboa e Benfica, Benfica Estádio, Clínica Benfica, Benfica Seguros, Fundação Benfica e Benfica TV. Esta distinção deve-se, não só, mas principalmente à necessidade de se cumprir obrigações legais específicas, devido à prestação de diferentes tipos de atividades em cada uma das entidades. Esta distinção possibilita também proteger o património do clube e expandir a marca de forma estratégica e sustentável.

3.5. Caracterização dos Recursos Humanos

Recentemente o Sport Lisboa e Benfica sofreu algumas alterações no organograma e encontra-se de momento em fase de reestruturação. Os Recursos Humanos tem cerca de 19 pessoas e estão divididos em seis departamentos, tal como demonstrado na Figura 1. Estes departamentos prestam apoio às sete entidades do Grupo Benfica.

Figura 1

Organograma do Departamento de Recursos Humanos do Sport Lisboa e Benfica



Nota. Adaptado de tabela interna.

3.5.1. Departamento de *Compensation*

O departamento de *Compensation* está por sua vez dividido em 2 áreas. A área de *Payroll*, está diretamente relacionada com o processamento salarial dos vários colaboradores das empresas do grupo; todo o processo de admissão (formulação dos contratos e assinatura dos mesmos, recolha de outros documentos relevantes e criação dos processos físicos e digitais); validação de informação nos vários sistemas internos de dados; administração e entrega do cartão de colaborador e refeição; regulamentação e organização das ausências laborais dos colaboradores. A área de *Rewards & Benefits*, está responsável por definir as margens salariais para cada carreira e departamento; gerir os aumentos salariais dos colaboradores; organizar a headcount do grupo, administrando dados essenciais de cada colaboradores; fornecer os dados base para a realização de análise de dados e relatórios; gerir a parte logística dos benefícios *core* e *flex* de cada colaborador; contactar com entidades externas como a empresa de telecomunicações ou relativa a medicina no trabalho; gerir as parcerias diretamente ligadas com os benefícios de cada colaborador; e encarrega-se da gestão de alguns passatempos.

Os benefícios são direcionados a colaboradores com contrato de trabalho e estão divididos em dois tipos, os benefícios *core* e os benefícios *flex*.

Os benefícios *core* são transversais a todos os colaboradores e incluem, por exemplo, o seguro de saúde, equipamento móvel e algumas regalias internas.

Para além dos benefícios *core*, existem os benefícios *flex*. Este modelo começou a ser aplicado recentemente, em janeiro de 2024, devido à necessidade de adaptação ao

mercado e vontade de beneficiar mais os colaboradores (sem ser de forma monetária). Cada colaborador pode escolher se quer adotar este sistema ou simplesmente receber a bolsa *flex* (correspondente ao valor a que tem direito), no entanto, neste caso, é suscetível a descontos fiscais. Este benefício tem um valor base mínimo e aumenta dependendo de certos critérios como a avaliação de desempenho, assiduidade, antiguidade e salário base de cada colaborador. Após a atribuição do valor ao colaborador, tal como no *Cafeteria Plan* mencionado anteriormente, o colaborador pode escolher dentro de um grupo de benefícios no valor correspondente ao atribuído. Dentro dos benefícios *flex*, estão contemplados benefícios direcionados ao agregado familiar e usufruto da própria pessoa (sem possibilidade de divulgação mais específica).

3.5.2. Outros departamentos

Os outros departamentos tem funções distintas, o de *Organizational Design* garante a comunicação e passagem da informação interna, garantindo uma imagem interna uniforme. A *HR Strategy* inclui o desenvolvimento de talento, a aquisição de novos colaboradores e a gestão de carreiras e desempenho, promovendo a aprendizagem contínua e a progressão interna. O *employer branding* reforça a atratividade da empresa como local de trabalho, tanto para candidatos como para os atuais colaboradores. Os *HR Business Partners* assumem um papel de ligação entre os recursos humanos e as várias entidades do grupo, assegurando que as práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades concretas da organização. Por fim, o *HR analytics* analisa dados relevantes para apoiar decisões estratégicas, permitindo uma gestão mais eficaz e orientada por evidências. Os relatórios de *HR Analytics* implicam temas como o turnover, a avaliação de desempenho e averigam dados fundamentais de estatísticas de mercado.

4. Metodologia e Componente Prática

4.1. Metodologia

Durante a realização do estágio, foi possível compreender alguns processos existentes na organização, nomeadamente nos departamentos de *Compensation*, *HR Analytics* e *HR Strategy*. Devido à natureza mais administrativa das funções realizadas e do acompanhamento inesperado da implementação de uma nova metodologia na área de

Rewards & Benefits, em diálogo com o orientador deste Trabalho Final de Mestrado, optou-se por juntar ao trabalho a análise da implementação deste sistema. Assim sendo, este trabalho, tendo como registo um relatório de estágio, incorpora também uma análise sobre a implementação de um sistema de benefícios flexíveis no SLB.

No desenvolvimento das funções enquanto estagiária foi aplicada a metodologia de observação participante, esta mostrou-se particularmente apropriada ao ambiente organizacional já que a participação ativa do observador no ambiente de trabalho, possibilita não só a coleta direta de informações, mas também um entendimento detalhado das dinâmicas, rotinas e práticas dos diversos setores (Angrosino, 2007). De acordo com o mesmo autor, a observação participante é um método qualitativo que une a descrição minuciosa do comportamento social à interpretação dos significados atribuídos pelos participantes, sendo particularmente eficiente em ambientes organizacionais onde a cultura e os processos informais desempenham um papel relevante.

Acompanhando essa observação, foi imprescindível a utilização do diário de campo. A técnica do diário de campo insere-se numa abordagem qualitativa, sendo considerada uma das ferramentas mais imediatas para registrar a experiência etnográfica (Angrosino, 2007). Esta estratégia visa registrar, ao longo do dia, acontecimentos relevantes observados no contexto estudado, tendo como base a observação participante, técnica fundamental e amplamente valorizada na investigação qualitativa (Flick, 2014).

Foi também necessário a realização de uma entrevista, semi-estruturada, utilizada como ferramenta qualitativa para recolher dados concretos sobre o departamento de *Compensation*, o sistema de benefícios atuais e o próprio Sport Lisboa e Benfica. Esta técnica combina a estrutura de um guião pré-definido com a flexibilidade para adaptar a entrevista consoante o rumo da conversação. Como refere Adams (2015), a entrevista semiestruturada permite equilibrar a consistência dos tópicos abordados com a flexibilidade necessária para explorar temas que possam surgir. Esta abordagem permitiu recolher informação significativa, tendo permitido ter um guião previamente preparado e fazer questões adicionais caso surgissem dúvidas ou quisesse explorar mais a fundo algum tema. A ordem do guião também não foi sempre mantida, já que no decorrer das respostas do entrevistando foi possível abordar tópicos de outras questões, como demonstrado no Anexo 1.

No sentido de analisar de forma mais pormenorizada a implementação do sistema de benefícios flexíveis e o seu impacto na motivação dos colaboradores, a aplicação de um questionário estruturado e quantitativo, usando uma escala por pontos, de Likert, ajudou a recolher informação de forma objetiva e quantificável. A escala de Likert e escalas baseadas neste tipo de escala, podem ser analisadas de acordo com vários níveis de medida, possibilitando análises descritivas e de inferência estatística (Boone e Boone , 2012). Esta técnica revelou-se eficaz para medir o impacto do novo sistema de benefícios na motivação e satisfação dos trabalhadores. A análise estatística dos dados e a comparação entre subgrupos tornam-se possíveis através da aplicação de questionários estruturados, que, como refere Bryman (2016), são uma forma eficaz de recolher informação em grandes amostras. Através do uso de escalas do tipo Likert, foi possível avaliar perceções de forma mensurável, proporcionando uma base mais sólida para análise e conclusões fundamentadas.

4.1.1. Aplicação do questionário

Para a aplicação do questionário, fundamentando com o modelo de Kotter de 8 fases, a aplicação de um questionário para medir a satisfação com os benefícios e a motivação dos funcionários é um instrumento essencial, especialmente nas fases 6 (Gerar Ganhos de Curto Prazo) e 7 (Consolidar Ganhos e Produzir Mais Mudança). Na Fase 6, o questionário é utilizado para avaliar e confirmar as primeiras conquistas palpáveis da mudança, confirmando se os novos benefícios estão realmente a impactar positivamente na satisfação e motivação. Na Etapa 7, a aplicação constante de questionários possibilita acompanhar o avanço e guiar ações futuras, detetando áreas que precisam de modificações para assegurar que os benefícios permaneçam pertinentes e eficientes, solidificando dessa forma a transformação.

Com o objetivo de avaliar a motivação dos colaboradores, a escala que se tornava mais viável foi a Multidimensional *Work Motivation Scale* (MWMS), desenvolvida por Gagné et al. (2015). Esta escala, baseada na Teoria da Autodeterminação, permite analisar diferentes tipos de motivação no contexto laboral, relacionando comportamentos específicos com fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. A proposta era adaptar os itens da escala de forma a associar a motivação à perceção dos colaboradores face ao novo sistema de benefícios implementado na organização.

No entanto, após um processo de análise e adaptação, concluiu-se que a aplicação da MWMS, se revelava inviável neste contexto específico. Tal limitação deve-se ao facto de, na organização em estudo, os benefícios flexíveis serem atribuídos a todos os colaboradores, de forma não diretamente dependente do seu comportamento ou desempenho individual. Embora exista uma componente variável que pode ser influenciada por fatores como antiguidade, cargo ou avaliação de performance, todos os colaboradores recebem um valor base para aplicação em benefícios, independentemente do seu contributo comportamental. Esta realidade inviabiliza a aplicação de uma escala concebida para avaliar a motivação com base na relação direta entre recompensas e comportamento profissional (Gerhart e Fang, 2015)

Adicionalmente, verificou-se que não existiam dados de referência anteriores à implementação do novo sistema de benefícios, nem havia sido aplicada qualquer métrica ou questionário que permitisse aferir o nível de motivação antes da alteração do regime. Esta ausência de dados comparativos inviabilizou uma abordagem longitudinal que permitisse medir o impacto da mudança.

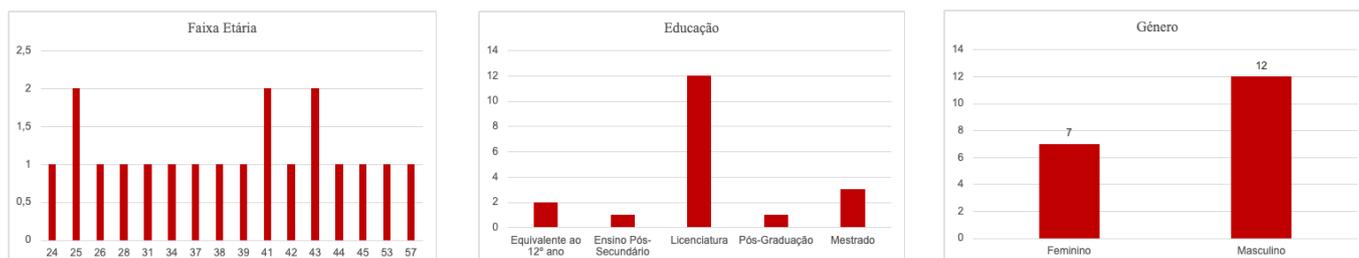
Face a estas limitações, optou-se por formular um conjunto de questões mais generalistas, suportadas pela literatura existente (ver Anexo 2). O principal intuito seria captar atitudes, crenças e perceções atuais dos colaboradores sobre a sua motivação e satisfação do sistema de benefícios atual. Esta abordagem, embora mais exploratória, permite obter indicadores relevantes sobre o sentimento geral dos colaboradores, reconhecer tendências gerais e áreas de tensão, mesmo na falta de indicadores objetivos previamente estabelecidos (DeVellis, 2017).

Após formuladas as questões, e no momento de aplicação do questionário, deparámo-nos com outra limitação. Devido à época presente (final da época desportiva e por sua vez do ano fiscal do Sport Lisboa e Benfica), outro questionário generalista iria ser lançado para toda a organização. Devido a razões internas logísticas, não foi possível fazer o questionário a toda a organização nem publicar o questionário durante muito tempo. Devido a esse constrangimento, o questionário teve 3 dias abertos e foi enviado a apenas 55 colaboradores, correspondendo a uma amostra de aproximadamente 7% do total inicialmente previsto (755 colaboradores). A amostra final ficou reduzida a 19 respostas, correspondendo a 2,52% da amostra total e correspondendo a uma taxa de resposta de 34%.

Dos 19 colaboradores, metade tem ainda filhos dependentes. A faixa etária varia entre os 24 e 57 anos, e mais de metade possui formação académica igual ao superior à Licenciatura.

Gráficos 1, 2 e 3

Dados demográficos da população



Para além disso, foram realizadas questões no âmbito da satisfação e da motivação, devido ao carácter específico das questões de satisfação, não será possível partilhar os resultados desse âmbito, apesar dos resultados positivos.

4.2. Objetivo e Duração do Estágio

O principal objetivo do estágio foi aplicar os conhecimentos teóricos e desenvolvê-los na prática, num contexto laboral e que permitia a aprendizagem de conhecimento tácito. Para isso, foi proposto a interação com o departamento de *Compensations*, mais especificamente na área do *Payroll*. Também foi estipulado a interação com o departamento de *HR Analytics*. Para os 3 meses de estágio, foram definidos os seguintes objetivos:

1. Acompanhar e apoiar no cumprimento de todos os procedimentos de processamento salarial;
2. Apoiar no processamento mensal de remunerações/ honorários, encargos e benefícios;
3. Registo de ocorrências no ERP Payroll, garantindo a qualidade e manutenção das fichas dos Colaboradores, bem como o auxílio na resolução de problemas;
4. Contribuir para a melhoria contínua dos processos e procedimentos associados à área de Payroll;
5. HR Analytics: recolha, organização e análise de dados relativos a processamento salarial de apoio à tomada de decisão;

6. Apoiar colaboradores em caso de dúvidas relativamente à área de Recursos Humanos.

7. Apoio na transformação digital do arquivo físico referente aos contratos e documentação de colaboradores;

8. Apoio na gestão dos benefícios atribuídos aos colaboradores existentes no grupo;

O estágio decorreu desde o dia 11 de Março de 2024 até ao dia 14 de Junho de 2024 e teve a duração de 56 dias, correspondentes a 448 horas.

4.3. Componente Prática

Apesar de apenas previsto a realização de tarefas relacionadas com a área de *Payroll* e com o departamento de *HR Analytics*, devido a haver picos de muito trabalho e picos de pouco trabalho, nos períodos mais livres tentei perceber se existiam outras tarefas que eu pudesse auxiliar. Houve então oportunidade em auxiliar nas áreas de *Rewards & Benefits* e de *Talent Acquisition*.

No total, foi possível realizar 40 tarefas distintas, muitas destas realizadas devido à proatividade e procura por mais tarefas. Foram também realizadas algumas tarefas adicionais, que permitiram melhorar a minha experiência durante o estágio. A minha participação e auxílio começou por ser mais administrativo, mas ao longo do tempo foi possível ter uma interação diferente com os departamentos e áreas.

4.3.1. Área de *Payroll*

Tabela 3

Tarefas Realizadas na Área de Payroll

Área	Tarefas	DIAS
Payroll	TOTAL	13/TOTAL
	Esclarecimento de dúvidas dos colaboradores	46
	Correspondência ao colaborador via email e correio	39
	Arquivação de contratos	18
	Organização arquivo físico	16
	Organização / entrega cartões colaboradores e cartões refeição	15

	Organização contratos de trabalho	14
	Entrega de contratos aos colaboradores	12
	Organização vários tipos de ausências de colaboradores	10
	Organização base dados colaboradores	6
	Contabilização e organização horas extra dos colaboradores	5
	Inserção dados NAV	3
	Elaboração e formalização de certificados de trabalho	2
	Reunião de departamento	1

Como assinalado na Tabela 3, na área de *Payroll* realizei 13 tarefas distintas. A tarefa mais realizada foi o esclarecimento de dúvidas dos colaboradores, onde estava encarregue do balcão geral de atendimento dos Recursos Humanos e por sua vez responsável por, presencialmente ou via telefónica, encaminhar corretamente e/ou esclarecer as dúvidas dos colaboradores. Outras tarefas frequentemente realizadas foram o arquivo de contratos de trabalho e a organização do arquivo físico. Estas duas tarefas estão interligadas, o arquivo e a arquivação de contratos consistia na organização das segundas vias dos contratos de cada colaborador, fichas de colaborador ou qualquer outro novo documento na sua pasta física. A organização do arquivo físico foi realizada de forma a facilitar a arquivação dos documentos, a tarefa envolvia a renomeação dos armários de arquivo, criação de pastas de novos colaboradores e organização de caixas com arquivos antigos para digitalização. Também a realização da organização de contratos era necessária, esta tarefa implicava a organização alfabética de cerca de 300 contratos nos armários respetivos para a entrega aos colaboradores. A correspondência ao colaborador via email ou telefónica era uma tarefa realizada quase diariamente, onde comunicava a necessidade de entrega da segunda via do contrato de trabalho, do cartão refeição ou do cartão de colaborador. Para além disso, era utilizado para envio de resultados de participação de passatempos da área dos benefícios. Por sua vez, era também a pessoa responsável pela organização dos mesmos e a sua entrega ao balcão.

Estas eram as minhas principais atividades, ao longo do tempo, e devido ao facto de que estas não eram atividades sempre regulares, tinha algum tempo livre. Quando me

apercebi disso, tentei perceber de que forma poderia desempenhar outro tipo de tarefas e foi aí que pude auxiliar noutros âmbitos.

Comecei por ajudar na organização dos vários tipos de ausências dos colaboradores, onde após pedidas por cada colaborador através de uma plataforma interna, era necessário organizar o tipo de ausência (férias, baixa, licenças..) , as datas pretendidas, identificar os dados do colaborador em causa e se esta ausência teria sido aceite ou não pelas chefias correspondentes. Após a organização destas informações, o documento era entregue a outro colega, responsável por inserir noutro sistema.

Ocasionalmente existia também a necessidade de atualizar e organizar a base de dados dos colaboradores, com informações como o email, telemóvel, data de saída e o tipo de contrato. Uma das tarefas realizadas também em *Excel*, foi a contabilização de horas extras dos colaboradores, prestados em eventos extra-desportivos e realizados no interior do estádio. Algumas tarefas foram realizadas menos vezes, como: a inserção de dados no NAV; retirar listas de tarefas de equipa já realizadas; confirmar datas de saída dos colaboradores ou tipos de contratos; confirmar função e departamento atribuído ao colaborador; elaborar e formalizar certificados de trabalho a pedido de colaboradores; e participar em reunião de departamento.

4.3.2. Departamento de *HR Analytics*

Tabela 4

Tarefas Realizadas no Departamento de HR Analytics

Departamento	Tarefas	DIAS
HR Analytics	TOTAL	4/TOTAL
	Organização e análise de dados em Excel das empresas	8
	Organização e análise de dados em Excel de lojas Benfíca/departamentos	8
	Criação base de dados outros departamentos	4
	Análise motivos de saída (turnover)	2

Como demonstrado na Tabela 4, para o departamento de *HR Analytics* foram realizadas menos tarefas, a ajuda era esporádica, no entanto, importante para posterior análise. Era necessária organização e análise de dados em *Excel* das várias empresas do

grupo, departamentos e lojas Benfica, onde eram organizados os dados monetários por mês para confirmação com ficheiros do departamento financeiro. Para além disso, foi realizada uma análise com base nos colaboradores com contratos de prestação de serviços para posterior análise. Algumas vezes, e a pedido de certos departamentos, era necessário a criação de base de dados, geradas a partir de informações presentes na base de dados dos colaboradores como tipos de contrato, antiguidade ou algum dado estatístico específico. Devido à época desportiva corrente (encontrava-se em período de final de época desportiva) foi necessário a análise e organização de motivos de saída de colaboradores anteriores.

4.3.3. Área de *Rewards & Benefit*

Tabela 5

Tarefas Realizadas na Área de Rewards & Benefits

Área	Tarefas	DIAS
Rewards & Benefits	TOTAL	10/TOTAL
	Organização base de dados seguros de saúde	23
	Correspondência externa seguro (pedido ativação, exclusão)	15
	Inserção novos telemóveis na base de dados	12
	Organização base de dados telemóveis	11
	Correspondência externa telemóvel (pedido ativação, cedência)	10
	Organização Benefício - Fundo de Pensões	6
	Correspondência aos colaboradores - participação passatempo	5
	Organização Benefício - empresa de tecnologia	5
	Organização Benefício - empresa de energia	4
	Análise de dados para seguro de saúde (idade, sexo, agregado..)	1

Apesar de ter conseguido, dentro da mesma área, ter mais responsabilidades, continuava com algum tempo livre. Assim sendo, vi uma oportunidade de auxiliar a área de *Rewards & Benefits*.

Na área de *Rewards & Benefits* foram realizadas 10 tarefas diferentes, referenciadas na Tabela 5. A tarefa realizada mais regularmente foi a organização da base

de dados relativa o seguro de saúde dos colaboradores, onde era necessário recolher e inserir dados como o nome completo, data de nascimento, número de contribuinte, dados bancários do colaborador e as mesmas informações do respetivo agregado familiar. Também era necessário atualizar o estado do seguro de cada colaborador (se ativo ou não), confirmar o tipo de seguro atribuído e inserir o número de apólice e certificado (fornecidos pela entidade externa) para estarem presentes nos nossos sistemas. Para além disso, foi necessário o confronto entre os dados que se encontram em sistema da empresa parceira e os dados disponíveis na base de dados do Benfica, garantindo que ambos as empresas teriam a mesma informação. Em consequência, a segunda tarefa mais realizada nesta área foi a correspondência com a entidade externa responsável por este processo. Para envio das informações à entidade externa, era necessário a criação de um documento diferente com as informações anteriormente referidas de cada colaborador e para cada um dos tipos diligência necessária no momento (ou inserção de novo membro ou atualização de dados ou exclusão de um membro).

Outro benefício que implicou algumas tarefas distintas foi a atribuição de um telemóvel aos colaboradores. Este benefício exigia que a base de dados dos telemóveis estivesse atualizada, com o nome do colaborador, departamento, função e o número atribuído. Para a organização da base de dados foi necessário confirmar o estado do número (ativo ou não) e se estava atribuído à pessoa correta. Paralelamente a essa organização, foi necessário a correspondência com a entidade externa, de modo a solicitar a ativação de cartões para novos colaboradores ou cedência dos mesmos aos colaboradores em processo de saída. Quando ativados os cartões, era necessário inserir na base de dados os número atribuídos pela entidade externa, em conjunto com as outras informações pertinentes.

Outras tarefas realizadas mais pontualmente incluíam a organização do benefício do fundo de pensões, onde era necessário a atribuição de códigos às faturas e confirmação dos valores com uma base de dados interna; organização do benefício energia, onde era necessário a entrega dos cartões com valor para combustível aos colaboradores com carro de serviço; e por fim, organização do benefício tecnologia, que consistia em organizar as faturas de gastos realizados por colaboradores que usufruíram do benefício. Outras tarefas mais pequenas incluíam a correspondência aos colaboradores para participação em

passatempos, e recolha de dados de colaboradores (idades, sexo, pessoas do agregado familiar,..) para futura análise de mercado na área dos seguros de saúde.

A área de *Rewards & Benefits* tem tido uma crescente evolução visto que implementaram o Sistema de Benefícios atual há relativamente pouco tempo, tendo surgido novas tarefas.

4.3.4. Área de *Talent Acquisition*

Tabela 6

Tarefas Realizadas na Área de Talent Acquisition

Área	Tarefas	DIAS
Talent Acquisition		3/TOTAL
	Acompanhamento entrevistas	2
	Formação	1
	Acompanhamento triagens	1

Na área de *Talent Acquisition* foi-me permitido realizar duas tarefas distintas, o acompanhamento de triagens telefónicas e o acompanhamento de entrevistas, presenciais e online. Para além disso, foi possível realizar uma formação especializada na área de forma a introduzir uma nova plataforma a ser usada no processo de recrutamento, como evidenciado na Tabela 6. Foi possível entender a importância da definição de um bom processo de recrutamento, onde é necessário o recrutador entender verdadeiramente as necessidades para a vaga disponível e da equipa a integrar. Durante as entrevistas e triagens, estar atento a certos pormenores como o tipo de linguagem usada e as reações dos candidatos a certas perguntas são alguns pontos a ter em atenção para uma boa análise do candidato.

4.3.5. Tarefas Adicionais

Para além das tarefas realizadas em cada um dos departamentos anteriormente mencionados, no Anexo 3 é possível observar que foi possível realizar outro tipo de tarefas enquanto integrante do departamento de Recursos Humanos. Essas tarefas incluíram: acesso a formações semanais online; visita a todas as instalações corporativas; visita ao estádio do Sport Lisboa e Benfica com guia; visita ao museu Cosme Damião

com guia; visita às instalações do Benfica Campus com guia; participação no voluntariado do Dia da Criança; auxílio num jogo do Benfica no estádio; e participação no Fórum HR 2024 - “AI Driven HR”, evento realizado no estádio.

5. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos distinguem-se em duas vertentes, a discussão teórica refletida nas atividades de estágio e análise crítica do questionário aplicado.

5.1. Atividades de Estágio

As atividades de estágio realizadas focam-se em áreas como o *Payroll*, *Rewards & Benefits*, *HR Analytics* e *Talent Acquisition*. Em cada uma dessas áreas é possível encontrar relação entre a teoria encontrada e a prática do mesmo.

A literatura reconhece o *Payroll* como uma função essencial e estratégica na gestão de recursos humanos. Marler e Boudreau (2017) enfatizam que o processamento salarial está na base da credibilidade organizacional e motivação dos colaboradores, ao garantir não só a remuneração adequada mas também o cumprimento de obrigações legais. Na prática, as tarefas desenvolvidas, como organização contratual, envio de documentação pedida, esclarecimento de dúvidas dos colaboradores, demonstram uma forte componente administrativa e operacional, enfatizando o cumprimento das obrigações legais necessárias. Apesar disso, tarefas como a organização física de contratos, do arquivo físico, distribuição de cartões e correspondência com os colaboradores evidenciam uma realidade que ainda pode ser melhorada, onde ainda é possível integrar novas estratégias para otimizar melhor os processos. Estas estratégias podem ser, por exemplo, através das tecnologias, que tal como alguns autores defendem (Callewaert e Vennekens, 2024; Fenech et al., 2019; Nowicka et al., 2024), podem tornar-se num grande auxílio para estas tarefas mais rotineiras.

A análise de dados é destacada na base teórica como um dos fundamentos para a modernização da gestão de pessoas. Fitz-enz e Mattox (2014) argumentam que a análise de recursos humanos vai além da elaboração de relatórios, possibilitando inferir previsões e tomar decisões estratégicas sobre talento, desempenho e retenção. As atividades realizadas durante o estágio estão em conformidade com esse objetivo, onde a construção de bases de dados, análise de dados salariais de lojas e colaboradores e análise de motivos

de saída permitem criar uma boa base de dados com variáveis específicas. Esta base servirá posteriormente para análises específicas, auxiliando na reflexão e previsão de métricas futuras, indo assim ao encontro da literatura encontrada (Rasmussen e Ulrich, 2015).

Também na área de *Rewards & Benefits*, as teorias atuais sugerem que os sistemas de recompensas devem ultrapassar a compensação convencional, incorporando vantagens adaptáveis e personalizadas, como proposto por Milkovich, Newman e Gerhart (2005) e Martocchio (2016). O próprio ato de ter havido uma mudança no sistema de benefícios, tornando-os flexíveis, demonstra um grande passo nesse sentido, procurando adaptar-se às condições atuais do mercado laboral e às necessidades dos colaboradores. As atividades realizadas nesta área, como a gestão da administração de seguros de saúde, gestão da empresa de telecomunicações, gestão de vantagens tecnológicas, da empresa de energia, demonstram o empenho constante em assegurar a igualdade e a adequação aos benefícios oferecidos aos colaboradores. De certa forma, o próprio sistema e estas tarefas procuram assegurar alguma equidade dentro da própria organização, mesmo que nem todos usufruam dos mesmos benefícios, tal como proposto por Adams (1963). Apesar disso, Gerhart e Fang (2015) defendem que quando os benefícios não estão interligados com o desempenho, deixam de funcionar como estímulos motivacionais diretos, e o seu efeito passa a ser mais associado ao bem-estar e à satisfação. Assim sendo, o questionário aplicado representa uma tentativa de conciliar a prática com a teoria. A dificuldade em implementar escalas motivacionais baseadas em desempenho destaca também a discrepância entre os modelos teóricos e a estrutura concreta de recompensas, enfatizando as limitações da teoria quando empregada em situações onde o comportamento individual não é diretamente recompensado com os benefícios.

De acordo com Phillips e Gully (2015), a aquisição de talentos tem também um papel estratégico na construção de uma vantagem competitiva, sustentada pela incorporação de candidatos com potencial. Durante o estágio, o acompanhamento de entrevistas e triagens telefônicas confirma a relevância desta etapa como passo importante para adequação do candidato ideal para a posição e para a cultura da empresa. A teoria de Backhaus e Tikoo (2004), ao apresentarem o conceito de *employer branding* como um componente fundamental para atrair talentos, estão em sintonia com o observado, já que, apesar de não participar, existiram eventos específicos e focados no *employer branding*.

Estes eventos destacam um alinhamento entre a teoria e a prática. A capacitação de uma nova plataforma de recrutamento demonstra também a tentativa de otimizar os processos, com ferramentas atuais e tecnológicas.

5.2. Questionário Aplicado

O questionário aplicado funcionou como método para averiguar a relação entre a motivação dos colaboradores e os benefícios flexíveis, no entanto, devido a algumas limitações, os resultados foram escassos para análise (ver Anexos IV e V). Apesar de apenas 19 respostas, é possível analisar a tendência e a variação das respostas utilizando alguns dados quantitativos, como a média e o desvio padrão (Boone e Boone, 2012; Norman, 2010). Estas respostas baseiam-se na escala de Likert de 5 pontos correspondendo a: 1 não me identifico; 2 identifico-me pouco; 3 identifico-me parcialmente; 4 identifico-me bastante; e 5 identifico-me completamente.

Para a primeira pergunta, “Consideras que os benefícios flexíveis que usufruis satisfazem que tipo/os de necessidade?” foram usadas as categorias inerentes à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943). Várias pessoas escolheram várias necessidades, indicando que os benefícios que escolhem suprimem várias necessidades simultaneamente, estando em conformidade com a Teoria ERG de Alderfer (1969). As necessidades básicas foi o tipo de necessidade escolhida mais vezes, indicando que os colaboradores percebem que os benefícios flexíveis auxiliam como medida de apoio direto a bens essenciais e despesas imediatas, como a alimentação, a habitação e a saúde.

As necessidades de segurança e de estima surgem logo a seguir, o que reforça a ideia de que os benefícios também transmitem uma sensação de segurança financeira e de valorização do trabalho. Estes dados mostram que os colaboradores reconhecem os benefícios não apenas como instrumentos de apoio material, mas também como mecanismos que fortalecem o vínculo com a entidade empregadora.

Na pergunta "Usufruo de benefícios flexíveis que promovem a minha realização e crescimento pessoal", a média obtida foi de 3,26 e o desvio padrão de 1,19, refletindo uma percepção moderada, mas com alguma dispersão nas respostas. Este resultado relaciona-se diretamente com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que identifica o crescimento e a realização como fatores verdadeiramente motivadores. A ligação a dimensões superiores de autorrealização também se alinha com a hierarquia de

necessidades de Maslow (1943) e com a dimensão de crescimento da Teoria ERG de Alderfer (1969).

A questão "Sinto que existe relação entre o meu esforço e o acesso aos benefícios flexíveis oferecidos" obteve uma média de 3,37 e um desvio padrão de 1,01, demonstrando uma concordância moderada relativamente à relação entre o esforço e acesso aos benefícios, no entanto, comparado com outras perguntas, os resultados não foram muito dispersos. Esta resposta expressa a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), segundo a qual a motivação é influenciada pela percepção de que o esforço leva a resultados desejados, algo que pelos colaboradores é visto de forma parcial.

Na pergunta "Considero que se atingir os meus objetivos profissionais impostos, tenho acesso a mais benefícios flexíveis", a média foi de 3,47 e o desvio padrão de 1,22. Estes resultados evidenciam um impacto positivo moderado, no entanto, existe alguma divergência nas respostas. Um resultado alto nesta questão poderia indicar que a Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990), segundo a qual metas claras e recompensas associadas promovem maior empenho, se verificava.

A média de 3,21 e o desvio padrão de 1,13 na pergunta "Considero que os benefícios flexíveis têm impacto positivo na minha produtividade" indicam uma percepção moderada com variação relevante entre os colaboradores, demonstrando não haver muito consenso entre os mesmos. Este resultado, embora mais baixo, confirma alguma percepção de ligação entre motivação e desempenho, de acordo com os princípios propostos por Herzberg e suportados pelos estudos recentes de Wang, Luan e Ma (2024).

Na questão "Desde que foi implementado o novo sistema de benefícios flexíveis, sinto-me mais motivado/a no trabalho", a média foi de 3,05 e o desvio padrão de 1,13, este valor corresponde ao valor mais baixo do questionário e tem uma dispersão elevada, demonstrando que não houve concordância entre os colaboradores e que a mudança ainda não teve um impacto claro e generalizado. À luz do modelo de Kotter (1996), este ponto pode refletir que o sistema existente não provocou impactos positivos na motivação de todos os colaboradores.

A pergunta "O 'poder escolher' os benefícios flexíveis faz-me sentir mais valorizado pela organização" obteve a média mais elevada do questionário, 3,89. Teve no entanto um desvio padrão de 1,10, evidenciando um impacto forte e positivo, ainda que com opiniões ligeiramente dispersas. Este resultado está fortemente ancorado na Teoria

da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985), especialmente no pilar da autonomia, e é também reforçado por Pink (2009), que aponta a autonomia como um dos três principais fatores de motivação intrínseca, promovendo a valorização do colaborador.

A média de 3,47 e o desvio padrão de 1,02 na questão "O 'poder escolher' os benefícios flexíveis motiva-me mais no meu trabalho" indicam que apesar dos colaboradores se sentirem mais valorizados com esta escolha (visto na pergunta anterior), não se sentem necessariamente mais motivados. No entanto, nestes resultados não existe muita concordância com a afirmação, mas os resultados foram relativamente consensuais. Estudos como os de Gajendran e Harrison (2007) e De la Torre-Ruiz et al. (2017) confirmam que a autonomia e a possibilidade de escolha influenciam positivamente o compromisso e a satisfação laboral, o que não foi completamente corroborado pelas respostas.

A pergunta "O 'poder escolher' os benefícios flexíveis aumenta o meu compromisso com o Sport Lisboa e Benfica" obteve uma média de 3,21 e um desvio padrão de 1,18, sugerindo uma perceção moderada, com variações consideráveis entre os colaboradores. Ainda assim, este resultado alinha-se com a Teoria da Autodeterminação, e com os princípios de Drucker (1954), segundo os quais os sistemas de recompensas devem estar em sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

A pergunta "Considero que existe equidade no sistema de benefícios flexíveis implementado" obteve uma média de 3,11 e um desvio padrão de 1,33, a segunda mais baixa média e o desvio mais elevado. Este dado reflete uma perceção de justiça apenas moderada e muito dividida entre os colaboradores, ponto crítico à luz da Teoria da Equidade de Adams (1963). A justiça percebida é essencial para o comprometimento, como defende Valet (2023).

Uma das perguntas mais importantes realizadas foi "Considero que o acesso aos benefícios flexíveis tem impacto positivo na minha motivação", já que vai diretamente ao ponto estudado com este questionário. Para esta questão obteve-se uma média de 3,84 e um desvio padrão de 1,01, demonstrando uma das médias mais elevadas, em comparação com outras perguntas, e o desvio padrão mais baixo, revelando um maior consenso entre os colaboradores. Esta perceção dos próprios colaboradores corrobora a relevância dos benefícios na motivação, tal como defendido por diversos autores como Deci e Ryan (1985), Ali e Anwar (2021) e De la Torre-Ruiz, Vidal-Salazar e Cordón-Pozo (2017).

6. Conclusão

Através das tarefas realizadas ao longo do estágio, pode afirmar-se que o Sport Lisboa e Benfica tem feito um esforço para adaptar-se à novas necessidades do mercado laboral, seja através de estratégias de *employer branding* ou de implementação de um novo sistema de benefícios. A própria reestruturação do departamento de Recursos Humanos comprova, uma vez mais, uma cultura organizacional de melhoria contínua e a construção de uma organização competitiva no mercado laboral. Existem, porém, algumas tarefas administrativas que podem ser facilmente realizadas por novas tecnologias, tornando o ciclo de processos mais eficiente.

Através do questionário e dos resultados obtidos com o mesmo, é possível aferir que algumas perguntas tiveram mais concordância entre os colaboradores que outras. Ressalta-se as questões que o questionário permitiu identificar percepções bastante claras sobre a valorização pessoal e o impacto motivacional geral dos benefícios flexíveis, questão central do estudo. Para além disso, é interessante perceber que os colaboradores questionados, consideram que os benefícios flexíveis constituem uma ajuda às necessidades básicas dos mesmos, dando apoio direto a bens essenciais e despesas imediatas, contrariando o facto de que muitos dos benefícios existentes podem enquadrar-se nos campos das necessidades de segurança, sociais ou até de autorrealização. Contudo, outras dimensões mais específicas, como o impacto na produtividade no compromisso organizacional ou na justiça não permitiram conclusões tão robustas. Devido à amostra reduzida, também não foi possível avaliar a relação de género em cada uma das questões. Independentemente disso, as conclusões sustentam a importância de alinhar e ir alinhando o sistema de benefícios com as motivações intrínsecas dos colaboradores e com os valores organizacionais, de modo a garantir eficácia do sistema a longo prazo.

Ao longo da realização deste trabalho, foram diversos os obstáculos e limitações que foram surgindo. Desde a impossibilidade de utilizar escalas mais robustas, tornando a análise mais exploratória, a reduzida amostra total e taxa de resposta, a curta duração da abertura do questionário e a inexistência de dados comparativos anteriores à implementação do novo sistema, que tornaram as conclusões mais frágeis. Não obstante, foram retiradas algumas conclusões.

Ao longo da realização do estágio, apesar de inicialmente ter tarefas restritas, obriguei-me a ir além do exigido e prontifiquei-me a auxiliar no que fosse necessário.

Tive a sorte de haver uma grande receptividade por parte do Sport Lisboa e Benfica e poder conhecer outras áreas dos recursos humanos. Embora uma elevada quantidade de tarefas administrativas, sobretudo nas áreas de *Payroll* e *Rewards & Benefits*, estas permitiram que tivesse um contacto realista com o que está por detrás das decisões estratégicas implementadas, e o esforço que é preciso fazer para suportar essas decisões. Após este trabalho, consigo agora compreender melhor a diferença entre a teoria e a prática, sabendo da importância da teoria para entender a práticas e da prática para validar e melhorar a teoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation*. (4th ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2>.

Angrosino, M. (2007). *Doing ethnographic and observational research*. Sage. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4135/9781849208932>

Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. (7th ed.). Kogan Page.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

Aziri, J. (2019). *Employee motivation incentives and their impact on the organization's Productivity*. *Texila International Journal of Management*, 5(2), 1-6.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Balkin, D. B., & Werner, S. (2022). Theorizing the relationship between discretionary employee benefits and individual performance. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100901. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100901>

Barber, A. E., Dunham, R. B., & Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 45(1), 55–75. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00844.x>

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>

Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2).

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Callewaert, B., & Vennekens, J. (2024). Answer Set Programming for Flexible Payroll Management. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.12823>

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). *Talent management: Conceptual approaches and practical challenges*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>

Cascio, W. F. (2012). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. (9th ed.). McGraw-Hill.

Chang, Y., & Wang, P. (2007). The impact of flexible benefits plan on organization commitment and intention to quit. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2(1), 11–20.

Deadrick, D. L., & Gibson, P. A. (2007). An examination of the research–practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR professionals. *Human Resource Management Review*, 17(2), 131–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.001>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Springer Science & Business Media*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

De Clerck, T., Willem, A., Morbée, S., Van Dyck, D., & Haerens, L. (2022). The Importance of the leaders’ and coaches’ motivating style for sports club members’ motivation to participate in organized sports: Study of trickle-down effects. *The Sport Psychologist*, 36(3), 153–161. <https://doi.org/10.1123/tsp.2021-0130>

- De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cerdón-Pozo, E. (2017). *Benefit flexibility and benefit satisfaction: Does employee's personality matter?*. *Personnel Review*, 46(1), 2–16. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2015-0082>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Dumitru, A. C., & Popescu, A. (2024). *The Role of Non-monetary Benefits in Motivating and Improving Employee Performance*.
- Edwards, M. R., Minbaeva, D., Levenson, A., & Huselid, M. (2025). *Workforce Analytics: A Global Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003190097>
- Employee Benefit Research Institute. (1989). *Business, work, and benefits: Adjusting to change*. Washington, DC: EBRI. Disponível em http://ebri.org/pdf/publications/books/business_work_and_benefits.pdf
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). *The changing role of human resource management in an era of digital transformation*. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).
- Fitz-enz, J., & Mattox, J. R. (2014). *Predictive analytics for human resources*. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119205371.ch11>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. M., & Malorni, A. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2000). *Compensation in organizations: Current research and practice*. Jossey-Bass.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 25(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.010>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson.

Heart, S., Sherifdeen, M. S., & Bolu, T. (2022). *Automated payroll processing software*. *Journal of Tax Research*.

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>

Herřmanová, M., Kuralová, K., Prokop, M., & Pilař, L. (2024). The attractiveness of employee benefits in agriculture from the perspective of Generation Z. *Agriculture*, 14(7), Article 1204. <https://doi.org/10.3390/agriculture14071204>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.

Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). *Cold and warm calls: Reactions to organizational recruiting practices*. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 373–381. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.373>

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing human resources* (12th ed.). *Cengage Learning*.

Kaufman, B. E. (2004). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Cornell University Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/job.377>

Lazear, E. P. (1991). Compensation and Incentives in the workplace. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 89–112. <https://doi.org/10.1257/jep.5.2.89>

Lawler III, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.

Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices and employee outcomes: The role of work–life balance and mental health. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1400–1421.

Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407–1428.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Martocchio, J. J. (2016). *Strategic compensation: A human resource management approach*. (9th ed.). Pearson.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1990). *Compensation* (4th ed.). Irwin.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2005). *Compensation* (8th ed.). McGraw-Hill.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. (14th ed.). Pearson.

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625–632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>

Muse, L. A., & Wadsworth, L. L. (2012). An examination of traditional versus non-traditional benefits. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 112–131. <https://doi.org/10.1108/02683941211199527>

Nowicka, J., Pauliuchuk, Y., Ciekanowski, Z., Falda, B., & Sikora, K. (2024). The use of data analytics in human resource management. *European Research Studies Journal*, 27(2), 203–215. <https://doi.org/10.35808/ersj/3380>

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance and What We Can Do About It*. Harper Business.

Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Strategic Staffing* (3rd ed.). Pearson Education.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). *Human capital is dead; long live human capital resources*. *Journal of Management*, 40(2), 371–398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>

Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>

Sport Lisboa e Benfica. (2024). Relatório interno sobre a implementação de benefícios flexíveis.

Sport Lisboa e Benfica. (2024). Fundação do clube. <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/instituicao/clube/historia/fundacao>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Thite, M., & Sandhu, S. (2014). *Where is my pay? Critical success factors of a payroll system – A system life cycle approach*. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(2), 149–165. <https://doi.org/10.3127/ajis.v18i2.820>

Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>

Tshube, T., Akpata, D., & Irwin, B. (2012). The use of nonmonetary incentives as a motivational tool in sports. *Psychology Research*, 2(11), 662.

Valet, P. (2023). *Perceptions of pay satisfaction and pay justice: Two sides of the same coin*. *Social Indicators Research*, 166(1), 157–173. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-03059-5>

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 595. <https://doi.org/10.1038/s41599-024-03038-w>

Zhao, H., Chong, H., Xiao, F., Tan, L., & Liu, Z. (2024). Examining the incentive effects of athlete compensation: a combined analysis using SEM and fsQCA. *Frontiers in Psychology*, 15, 1375088. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1375088>

ANEXOS

ANEXO I -

Guião Entrevista Semi-Estruturada

Duração prevista: 1 hora, podendo chegar a 1 hora e 30 minutos.

Entrevistada: Manager de Rewards & Benefits

P: Há quanto tempo estás no departamento?

R: Eu entrei no Benfica há cerca de 6 anos atrás.

P: Entraste logo para o departamento de Compensações e Benefícios?

R: Não. No início fiquei mais ou menos 1 ano apenas em Payroll, vertente das compensações. Nós no início não tínhamos uma área específica para os benefícios, mas com o tempo foi havendo algum trabalho e passado 1 ano acabou por surgir a necessidade de haver uma área específica para toda a parte dos benefícios, que eu fiquei responsável.

P: Após essa especificação, o departamento sofreu alguma alteração?

R: Alteração assim não aconteceu nada, tivemos mais uma pessoa que me veio ajudar, o [REDACTED] que ficou comigo no departamento. O trabalho também tem sido diferente, antes não tínhamos tantas coisas, neste momento estamos a gerir todos os benefícios e até algumas campanhas internas que surgem.

P: Ao dia de hoje, que tipo de tarefas são realizadas pelo teu subdepartamento?

R: Nós fazemos de tudo, desde a gestão dos próprios benefícios core (como os telemóveis, seguros de saúde), dos benefícios flexíveis existentes, a gestão dos mesmos, planos de carreira, revisões salariais necessárias e até de campanhas internas como oferta de bilhetes de empresas parceiras ou até de organizar a participação dos colaboradores nos inícios dos jogos. Somos muito polivalentes.

P: Todas essas tarefas surgiram por decisão estratégica pela tua chefia?

Não, não. As coisas foram surgindo naturalmente e tivemos alguma liberdade para irmos inovando e acompanhando cada um dos assuntos. Começámos apenas com benefícios e o espectro foi alargando, por exemplo, neste momento também fazemos alguns reports de apoio à gestão.

P: A nível concreto de benefícios, que tipo de benefícios é que existem?

R: Bem, nós temos os benefícios core onde estão contemplados o seguro de saúde, o plano fundo de pensões e as comunicações que vieram mas tarde, os telefones. Depois temos também os benefícios flexíveis que tentámos implementar antes da pandemia, mas devido à própria situação não foi possível. Os benefícios flexíveis que vimos ser viáveis foram [REDACTED]

P: Então apesar do sistema só ter sido implementado em Janeiro de 2024 já faz algum tempo que estão a ponderar implementar este sistema de benefícios flexíveis. O que é que vos fez querer implementar este sistema?

R: Antes da pandemia nós começámos a perceber que no mercado haviam várias empresas que adotavam este sistema, começamos a fazer uma prospeção de mercado e foi uma decisão estratégica começar a trabalhar no assunto. Foi preciso muita pesquisa e preparação para a implementação do mesmo.

P: O sistema de benefícios é transversal a todos os colaboradores?

R: Todos os colaboradores internos tem de ter um valor mínimo para aplicar no sistema de benefícios flexíveis e depois o valor pode aumentar devido a diversos critérios transversais, como a função, a antiguidade do colaboradores e até a avaliação do desempenho. São um conjunto de variados fatores que impactam o valor a ser aplicado em benefícios flexíveis.

P: Que objetivos tinham quando implementaram este sistema?

Pronto a ideia realmente surgiu por vermos outras empresas no mercado que adotaram este sistema, e também queríamos de alguma forma aumentar o ganho de cada colaborador, pareceu-nos uma boa oportunidade.

P: Chegaram a consultar os colaboradores relativamente a esta nova forma de acrescentar valor?

R: Diretamente, não. Nós já tínhamos tido alguns colaboradores que falaram um pouco sobre isso e pronto, foi uma questão de pensarmos sobre o assunto e avançarmos a nível estratégico. O que nós fizemos foi, depois de sabermos que queríamos implementar este sistema, fizemos um questionário para aferirmos que tipos de benefícios seriam mais apelativos aos colaboradores.

P: Após 1 ano com estes benefícios flexíveis implementados, consideras que o objetivo principal foi atingido?

Sim, os colaboradores acabaram por ser favorecidos com estes benefícios e apesar de haver mais alguns custos e trabalho relacionados com este tipo de benefícios, o esforço acaba por compensar. Para além disso acho que de alguma forma conseguimos equilibrar a nossa oferta com as ofertas existentes no mercado.

ANEXO II -

Objetivos e Perguntas do Questionário Realizado

Tema	Objetivos	Perguntas	P
Motivação	Relacionar os benefícios existentes com as categorias de Maslow (Maslow, 1943).	Considera que os benefícios flexíveis que usufrui satisfazem que tipo/os de necessidade?	1
Motivação	Relacionar os benefícios existentes com a teoria de Herzberg (Herzberg, 1959).	Usufruo de benefícios flexíveis que promovem a minha realização e crescimento pessoal.	2
Motivação	Relacionar os benefícios existentes com a teoria de Vroom (Vroom, 1964).	Sinto que existe relação entre o meu esforço e o acesso aos benefícios oferecidos.	3
	Relacionar os benefícios existentes com a teoria de Locke e Latham (Locke e Latham, 1990) .	Considero que se atingir os meus objetivos profissionais impostos, tenho acesso a mais benefícios.	4
Motivação	Relacionar os benefícios existentes com a motivação	Considero que o acesso aos benefícios flexíveis tem impacto positivo na minha motivação	5
Motivação	Relacionar os benefícios existentes com a motivação comparativamente com o sistema antigo.	Desde que foi implementado o novo sistema de benefícios flexíveis, sinto-me mais motivado/a no trabalho.	6
Motivação	Relacionar os benefícios existentes com a produtividade.	Considero que os benefícios flexíveis têm impacto positivo na minha produtividade.	7
Motivação	Relacionar o sentimento de autonomia com a valorização (Deci & Ryan, 1985).	O “poder escolher” os benefícios faz-me sentir mais valorizado pela organização.	8
Motivação	Relacionar o sentimento de autonomia com a motivação (Deci & Ryan, 1985).	O “poder escolher” os benefícios motiva-me mais no meu trabalho.	9
Motivação	Relacionar o sentimento de autonomia com o compromisso (Crucker, 1954).	O “poder escolher” os benefícios aumenta o meu compromisso com a organização.	10
Motivação	Relacionar os benefícios existentes com a teoria de Adams (Adams, 1963).	Considero que exista equidade no sistema de benefícios flexíveis implementado.	11
Satisfação	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios existentes	Os benefícios flexíveis ajudam-no a manter um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional?	
Satisfação	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios existentes	Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito), indica para cada um dos benefícios apresentados o teu grau de satisfação.	

Satisfação	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios existentes	Ordena os benefícios apresentados de acordo com os que correspondem a um maior nível de interesse para ti, sendo o número 1 correspondente ao de maior interesse e o número 8 correspondente ao menor interesse.	
Satisfação	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios existentes	Os benefícios que tem à disposição vão ao encontro das suas necessidades pessoais e profissionais?	
Satisfação	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios existentes	A possibilidade de escolher os teus benefícios aumentou a sua satisfação dentro da organização?	
Satisfação	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios existentes	Os benefícios são um fator importante na tua decisão de permanecer na empresa?	
Satisfação	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios existentes	Selecione que outro tipo de benefícios gostaria de ter acesso.	

ANEXO III -

Tarefas Adicionais de Estágio

Área	Tarefas	DIAS
Geral		13/ TOTAL
	Formação online	14
	Organização espaço atendimento	1
	Visita às instalações - escritórios	1
	Apresentação do organograma	1
	Visita ao museu	1
	Visita ao estádio	1
	Visita ao Benfica Campus	1
	Voluntariado Dia da Criança	1
	Auxílio bandeiras jogo	1
	HR Fórum	1
	Entrevista Compensações	1
	Entrevista Benefícios	1
	Entrevista Careers	1

ANEXO IV -

Questionário Aplicado no Sport Lisboa e Benfica

Os Benefícios Flexíveis no Sport Lisboa e Benfica

Variáveis demográficas e específicas

Estás na organização desde que ano?
Tu resposta _____

Qual a tua idade?
Tu resposta _____

Qual o teu sexo?
 F
 M

Tens filhos ainda dependentes de ti?
 Sim
 Não

Qual o teu último grau de escolaridade completo?
 Inferior ao 12º ano
 Equivalente ao 12º ano
 Ensino Pós-Secundário
 1º ciclo do Ensino Superior
 2º ciclo do Ensino Superior
 3º ciclo do Ensino Superior
 Outro: _____

Consideras que os benefícios flexíveis que usufruís satisfazem que tipo/os de necessidade?

Necessidades básicas (que contribuem para cobrir as despesas básicas de vida)
 Necessidades de segurança (que contribuem para a segurança financeira e planeamento de longo prazo, como poupar ou proteção familiar)
 Necessidades sociais (que contribuem para um bom ambiente e sentimento de pertença)
 Necessidades de estima (que contribuem para a valorização do trabalho e da autoestima profissional)
 Necessidades de autorrealização (que contribuem para alcançar potencial e objetivos de longo prazo)
 Outro: _____

Usufruo de benefícios flexíveis que promovem a minha realização e crescimento pessoal.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

Sinto que existe relação entre o meu esforço e o acesso aos benefícios flexíveis oferecidos.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

Considero que se atingir os meus objetivos profissionais impostos, tenho acesso a mais benefícios flexíveis.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

Considero que o acesso aos benefícios flexíveis tem impacto positivo na minha motivação.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

Considero que os benefícios flexíveis têm impacto positivo na minha produtividade.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

Desde que foi implementado o novo sistema de benefícios flexíveis, sinto-me mais motivado/a no trabalho.

Não aplicável
 1 - Não me identifico
 2 - Identifico-me pouco
 3 - Identifico-me parcialmente
 4 - Identifico-me bastante
 5 - Identifico-me completamente

O "poder escolher" os benefícios flexíveis faz-me sentir mais valorizado pela organização.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

O "poder escolher" os benefícios flexíveis motiva-me mais no meu trabalho.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

O "poder escolher" os benefícios flexíveis aumenta o meu compromisso com o Sport Lisboa e Benfica.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

Considero que existe equidade no sistema de benefícios flexíveis implementado.

1 2 3 4 5
Não me identifico Identifico-me completamente

ANEXO V -

Demonstração Gráfica dos Resultados do Questionário

