



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O SISTEMA DE RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS NA FNAC

PORTUGAL

ADRIANA NUNES PEDRO

OUTUBRO 2024



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O SISTEMA DE RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS NA FNAC

PORTUGAL

ADRIANA NUNES PEDRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)

DRA. ALEXANDRA SANTOS (FNAC)

OUTUBRO 2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Helena Jerónimo. Agradeço por nunca ter desistido de mim e, acima de tudo, por não me deixar desistir de mim mesma. A sua dedicação, paciência e encorajamento constantes foram essenciais para que eu pudesse concluir esta etapa. Muito obrigada por tudo.

Às minhas amigas, Sara, Adriana e Carolina, agradeço-vos muito por acreditarem em mim, por estarem sempre ao meu lado e por fazerem que esta jornada fosse muito mais leve e especial. Esta conquista é também um reflexo da amizade e do apoio que compartilhamos.

Às minhas colegas da FNAC, o meu sincero agradecimento pela ajuda, cooperação e disponibilidade ao longo desta etapa.

Um agradecimento especial ao Gabriel, que foi uma verdadeira âncora durante a elaboração do meu relatório de estágio. Agradeço pela paciência e apoio, que foram fundamentais para me ajudar a organizar as minhas ideias e a escrever com mais clareza. Agradeço muito por estar sempre disponível para me orientar neste processo.

À minha Bia, por ser o meu refúgio de calma e tranquilidade, especialmente nos momentos de maior stress.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, não só ao longo desta jornada, mas em todas da minha vida. Agradeço por acreditarem sempre em mim, por me incentivarem nos momentos mais difíceis e por estarem sempre ao meu lado. Esta conquista é tanto minha quanto vossa.

Este mérito não é só meu, mas de todos vocês que me apoiaram e me deram forças para concluir esta etapa tão importante da minha vida. Agradeço de coração a cada um de vocês!

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	2
2.1. Recompensas e sua importância nas organizações.....	2
2.2. Recompensas intrínsecas e extrínsecas.....	5
2.3. Benefícios.....	8
2.4. Desempenho e comunicação da política de recompensa variável.....	9
3. Opções metodológicas.....	12
4. Caracterização da FNAC.....	13
4.1. Breve história, missão e valores.....	13
4.2. Estrutura organizacional e a área de Compensações e Benefícios.....	15
4.3. Os Benefícios oferecidos pela FNAC.....	15
5. Descrição das atividades desenvolvidas no estágio.....	19
5.1. Compensações.....	20
5.2. Benefícios.....	22
6. Análise crítica e confronto com a literatura.....	26
7. Sugestões de melhoria.....	29
7.1. <i>Benchmarking comparativo de benefícios</i>	30
7.2. Outras propostas de Benefícios.....	31
7.3. Reformulação da comunicação sobre benefícios via anúncios de emprego.....	33
8. Conclusão.....	36
Referências.....	38
ANEXOS.....	45

Índice de Figuras

Figura 1. Exemplo de uma comunicação

Figura 2. Kit de bebê

Figura 3. Sugestão de anúncio

Índice de Tabelas

Tabela 1. Exemplos de benefícios

Tabela 2. Divisão dos benefícios por contrato

Tabela 3. Comparação dos benefícios por categoria

Índice de Anexos

Anexo I: Organigrama dos Recursos Humanos

Anexo II: Programa Meta4

Anexo III: Plataforma AboutMe

Anexo IV: Programa Sisqual

Anexo V: Declaração do cartão de alimentação

Anexo VI: Ficha de admissão de estágio

Anexo VII: Admissão no AboutMe

Anexo VIII: Inserir colaborador no Sisqual

Anexo IX: Exemplo de anúncio

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado aborda o estágio realizado durante três meses na FNAC Portugal, especificamente na equipa de Compensações. O estágio focou-se principalmente na área de compensações, englobando diversas tarefas relacionadas com a integração de colaboradores, gestão de estágios e contratos de trabalho temporário, bem como o tratamento de documentação e benefícios dos funcionários. Estas atividades permitiram desenvolver competências em processos administrativos de Recursos Humanos, desde o preenchimento de dados no sistema Meta4 e AboutMe, ao acompanhamento da criação de emails corporativos, cartões de colaborador, e a integração dos funcionários no sistema Sisqual. Além disso, também envolveu a organização de consultas de medicina do trabalho e a preparação de documentação para colaboradores demitidos.

Embora estas atividades tenham proporcionado uma compreensão prática do funcionamento da área de Recursos Humanos, o estágio revelou-se limitado em termos de envolvimento em processos mais estratégicos ou analíticos. Perante estas limitações e a falta de oportunidade para implementar metodologias qualitativas que pudessem captar as perceções dos colaboradores em relação ao sistema de recompensas, como *focus groups* ou entrevistas, decidi complementar o trabalho com uma abordagem mais analítica. Assim, foi realizada uma comparação entre os benefícios oferecidos pela FNAC e outras empresas de referência, de forma a identificar pontos fortes e áreas onde a FNAC poderia melhorar as suas políticas de benefícios e compensações. Além disso, identifiquei a falta de informações detalhadas sobre os benefícios nos anúncios de emprego da FNAC. Neste sentido, sugeri a inclusão clara dessas informações nos anúncios de emprego, destacando os benefícios oferecidos.

Para além da descrição das atividades desenvolvidas, o trabalho integra uma análise crítica que confronta as práticas observadas com a literatura sobre a gestão de compensações e benefícios e as atividades realizadas no estágio. As considerações finais incluem propostas concretas de melhoria que poderiam ser aplicadas pela FNAC.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Compensações e Benefícios; FNAC; Avaliação de desempenho; Anúncios de emprego; Estágio Curricular.

Abstract

The present Master's Final Project addresses the internship conducted over a three-month period at FNAC Portugal, specifically within the Compensation team. The internship was primarily focused on the area of compensation, encompassing various tasks related to employee onboarding, internship management, and temporary employment contracts, as well as handling documentation and employee benefits. These activities allowed the development of skills in Human Resources administrative processes, including data entry in the Meta4 and AboutMe systems, overseeing the creation of corporate emails, employee cards, and integrating staff into the Sisqual system. Additionally, it involved organizing occupational health appointments and preparing documentation for terminated employees.

While these activities provided a practical understanding of the Human Resources department's operations, the internship was limited in terms of involvement in more strategic or analytical processes. Given these limitations and the lack of opportunity to implement qualitative methodologies that could capture employee perceptions of the rewards system, such as focus groups or interviews, I decided to supplement the work with a more analytical approach. As a result, a comparison was made between the benefits offered by FNAC and other leading companies to identify strengths and areas where FNAC could improve its benefits and compensation policies. Furthermore, I identified the lack of detailed information about benefits in FNAC's job postings. In this regard, I suggested the clear inclusion of this information in job advertisements, highlighting the benefits offered.

In addition to the description of the activities carried out, the project includes a critical analysis that compares the observed practices with the literature on compensation and benefits management and the activities performed during the internship. The final considerations include concrete improvement proposals that could be implemented by FNAC.

Keywords: Human Resources Management; Compensation and Benefits; FNAC; Performance Evaluation; Job Advertisements; Curricular Internship.

1. Introdução

No contexto do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), a escolha para o Trabalho Final de Mestrado (TFM) foi a realização de um estágio curricular. Este foi realizado na sede da FNAC que decorreu entre 23 de janeiro e 22 de abril, perfazendo 520h, muito acima das 400h regulamentares. O estágio foi realizado sob orientação académica da Professora Doutora Helena Jerónimo e orientação na empresa a cargo da Dra. Alexandra Santos.

O estágio decorreu na área de Compensações e Benefícios que integra o Departamento de Recursos Humanos da FNAC. Por isso, focou-se na área de compensações e benefícios que assumem um papel fundamental na gestão estratégica de Recursos Humanos, atuando como um mecanismo essencial para impulsionar a motivação dos colaboradores, além de contribuir significativamente para o fortalecimento da eficácia organizacional (Naidu et al., 2018). No presente relatório, considera-se que o conceito de “Recompensas” é mais adequado, pois reflete com maior precisão o conjunto de atividades desenvolvidas durante o estágio na FNAC. No entanto, para respeitar a designação oficial da área na empresa, os termos “Compensações” e “Recompensas” serão utilizados alternadamente ao longo do relatório.

Durante o estágio, foi possível observar, praticar e analisar as práticas adotadas pela FNAC ao nível das compensações e benefícios, permitindo uma compreensão mais profunda de como é que a empresa equilibra a necessidade de motivar e reter os colaboradores com o uso eficiente das compensações e benefícios, uma área particularmente sensível, dadas as expectativas dos trabalhadores, as questões da equidade interna e externa, e os seus efeitos nos comportamentos e desempenhos. Embora muitos dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado, em várias áreas, não tenham sido diretamente aplicados, a experiência proporcionou uma visão abrangente e prática sobre a gestão de benefícios e compensações.

2. Revisão da literatura

2.1. Recompensas e sua importância nas organizações

O sistema de recompensas refere-se a um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização aos seus colaboradores, com o intuito de estimular a sua motivação e produtividade (Carvalho et al., 2012). Tem como objetivo atrair, reter e motivar colaboradores altamente qualificados, destacando-os como recursos fundamentais nas organizações. E para garantir que esses objetivos são atingidos, é crucial que o sistema de recompensas seja claro, simples, inequívoco, facilmente compreensível e alinhado com a estratégia global da empresa (Borges, 2017), mostrando-se como sendo vantajoso tanto para a empresa como para os colaboradores (Noorazem et al., 2021).

As recompensas são, portanto, definidas como qualquer forma de reconhecimento, seja extrínseca ou intrinsecamente, que um colaborador recebe de uma organização em virtude do serviço prestado ou do trabalho realizado. Essa definição abrange a variedade de benefícios e incentivos que contribuem para a valorização do colaborador, refletindo a sua importância no alcance dos objetivos organizacionais e no fortalecimento da relação entre o colaborador e a empresa (Francis et al., 2020). Já as compensações são definidas como remunerações justas e adequadas, incluindo retornos financeiros e benefícios monetários, oferecidos aos colaboradores em reconhecimento da sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, constituindo uma parte essencial da relação de trabalho (Verma, 2018). Tal significa que as compensações entram no escopo das recompensas, mas nem todas as recompensas são estritamente de caráter financeiro.

A equidade interna e a competitividade externa são dois pilares fundamentais no desenvolvimento de um sistema de recompensas eficaz. A equidade interna refere-se ao princípio adotado pelas organizações para garantir que a estrutura salarial seja justa e consistente dentro da empresa. Isso significa que a compensação dos funcionários é determinada de acordo com o valor relativo das suas funções, levando em consideração o nível de responsabilidade e as contribuições individuais (Yolande, 2024). Por outro lado, a competitividade externa refere-se à capacidade de uma organização oferecer pacotes de compensações e benefícios que sejam atraentes e comparáveis aos do mercado. Essa competitividade é influenciada por fatores externos, como aspectos socioeconômicos, tecnologia, políticas governamentais e a atuação de concorrentes. Assim, uma abordagem

eficaz de competitividade externa não apenas considera os salários, mas também a totalidade da oferta da empresa, incluindo benefícios, oportunidades de desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho valorizado pelos colaboradores (Munizu et al., 2019).

Outro ponto relevante na concepção de um sistema de recompensas eficaz é a consideração das disparidades individuais. A idade, o gênero e a fase de carreira afetam a forma como os trabalhadores percebem e valorizam as recompensas. Colaboradores mais jovens, por exemplo, podem valorizar mais as oportunidades de crescimento na carreira, enquanto os mais velhos tendem a priorizar a segurança financeira e os benefícios de reforma (Mabaso & Dlamini, 2018).

O sistema de recompensas abrange todos os elementos da estrutura organizacional, incluindo procedimentos e decisões de distribuição equitativa de salários e benefícios, bem como o reconhecimento adequado da contribuição dos colaboradores para o sucesso da empresa. Desta forma, um sistema de recompensas abrangente não se limita apenas à compensação financeira, mas também engloba a valorização do trabalho e a criação de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e o reconhecimento (Pratheepkanth 2011).

Por isso, Armstrong (2006) sugere alguns pontos importantes para gerir eficazmente um sistema de recompensas:

- Assegurar que as compensações atribuídas aos colaboradores estão alinhadas com os valores e princípios que a organização considera importantes. Assim, a empresa assegura que os funcionários são devidamente recompensados por contribuírem para os seus objetivos, valores e missão.
- Promover uma cultura organizacional focada no desempenho dos colaboradores, onde são estimulados e motivados a serem reconhecidos pelas suas conquistas. Esta abordagem contribui para um ambiente de trabalho ativo e dinâmico caracterizado por elevados níveis de desempenho.
- Estruturar incentivos para atrair e reter funcionários qualificados e de excelência, através, por exemplo, da criação de um pacote de recompensas atrativo, de modo a destacar a empresa no mercado de trabalho.
- Criar um sistema que englobe tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas.

- Fomentar relações construtivas e desenvolver um contrato psicológico, de modo a promover a comunicação, entendimento mútuo e promover a confiança.
- Garantir que se reconhece e respeita os valores dos colaboradores e assim, alinhar as práticas de recompensas com os objetivos individuais dos funcionários e os da organização, promovendo a satisfação mútua.
- Certificar que o sistema de recompensas é justo, imparcial e equitativo, praticando o princípio da equidade. Tratar os colaboradores de forma justa com base nas suas contribuições e proporcionar igualdade salarial.
- Agir com transparência relativamente aos processos de recompensas. Implica que os colaboradores compreendam claramente como são definidas as recompensas, contribuindo para fomentar o sentimento de confiança para com a organização.

A implementação de um sistema de recompensas adequado pode ser a solução para garantir a motivação e o compromisso dos colaboradores (Din et al., 2021). A ausência de uma política de recompensas adequada pode gerar insatisfação e afetar negativamente os resultados organizacionais (Mulyani et al., 2019). Pode conduzir a problemas como o aumento do absentismo, diminuição do desempenho e produtividade, produção de trabalho de menor qualidade, tudo isto com implicações nos lucros (Kumar et al., 2015). Por outro lado, reconhecimentos profissionais, bónus e oportunidades de promoção são exemplos de recompensas que os colaboradores percebem como motivadores, ajudando a garantir um maior envolvimento no trabalho (Noor et al., 2020).

As organizações que integram recompensas estratégicas conseguem maximizar o desempenho e a eficiência dos seus colaboradores, o que contribui diretamente para o sucesso empresarial (Hapsari, 2023). Um sistema de recompensas bem desenhado tem um impacto positivo na organização, permitindo-lhe crescer de forma mais rápida e eficaz. Ao alinhar as recompensas com os objetivos estratégicos da empresa, as organizações conseguem incentivar comportamentos que promovem o sucesso a longo prazo, como a inovação, a satisfação do cliente e a eficiência operacional. Este alinhamento entre recompensas e estratégia garante que os colaboradores estejam motivados para contribuir significativamente para o desenvolvimento da organização (Shantz et al., 2018). Conforme Kumar et al. (2015), um sistema de recompensas eficaz não só promove um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados, mas também estimula a inovação e a competência, levando a altos padrões de qualidade. Isso resulta em maior retenção de talentos, lealdade e um forte espírito de equipa.

Em síntese, existem, segundo Reddy (2020), alguns pontos principais em que um bom sistema de recompensas conduz ao sucesso organizacional:

1. Satisfação no trabalho: Os colaboradores tendem a sentir-se mais satisfeitos com os seus cargos e a gostar de trabalhar para a organização quando recebem recompensas justas pelo seu desempenho.
2. Motivação: Cada colaborador possui necessidades e desejos diferentes. Alguns procuram uma remuneração mais alta e, por isso, optam por trabalhar em empresas que oferecem salários melhores. Outros valorizam mais a realização pessoal, preferindo organizações que proporcionam oportunidades de crescimento, aprendizagem e desenvolvimento. Um plano de compensação que atende às expectativas dos trabalhadores é mais eficaz em motivá-los a alcançar o desempenho desejado.
3. Impulsionar o desempenho dos funcionários: A ideia principal é que, se um funcionário sabe que o seu bónus está condicionado à realização de um objetivo específico ou ao desempenho, fará o possível para garantir que esses critérios sejam cumpridos.
4. Menor absentismo: Quando os funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a compensação que recebem, é mais provável que apresentem um elevado desempenho e que o absentismo seja reduzido.
5. Baixa rotatividade: Funcionários que recebem recompensas justas e adequadas têm menos probabilidade de procurar oportunidades noutras empresas, resultando numa menor rotatividade de pessoal.

2.2. Recompensas intrínsecas e extrínsecas

As recompensas são frequentemente categorizadas em dois tipos fundamentais: intrínsecas e extrínsecas (Rito, 2006). As recompensas intrínsecas são incentivos dados aos colaboradores dentro de uma empresa. São recompensas internas que os funcionários recebem ao concluir e completar uma tarefa ou uma função (Manzoor et al., 2021). Essas recompensas incorporam uma gama diversificada de aspetos, como a experiência da diversidade, os desafios profissionais, o crescimento pessoal e individual, o reconhecimento através de elogios de colegas e superiores, a satisfação pessoal, a elevação da autoestima, a expressão da criatividade, as oportunidades para aplicar

habilidades específicas e a recepção de feedback construtivo, entre outros (Haruna et al., 2018).

De entre as recompensas intrínsecas, as que mais motivam os colaboradores são o reconhecimento e o clima organizacional (Nascimento et al., 2019). O reconhecimento é quando um superior valoriza o desempenho, conquistas ou contribuições de um funcionário para os objetivos da organização (Manjenje et. Al., 2023). Isso inclui valorizar tanto as ações concretas como os esforços e atitudes do colaborador, que posteriormente, podem ter impacto tanto a nível físico como psicológico. O clima organizacional é fundamental para conforto dos funcionários, pois cria um ambiente que promove relacionamentos saudáveis e positivos, facilitando assim a criatividade e a motivação, que são essenciais para o bem-estar e a produtividade dos mesmos (Santiago-Torner, 2023).

Em termos práticos, as empresas e os gestores podem efetivar as recompensas intrínsecas através das seguintes medidas, segundo Chandra et al. (2018): proporcionar trabalho significativo, oferecer autonomia na tomada de decisões, criar oportunidades para demonstrar competências, promover o desenvolvimento profissional, possibilitar a conexão com clientes e colegas para obter feedback, e estabelecer marcos para monitorizar o progresso. Kuvaas et al. (2017) reforçam que é crucial envolver os colaboradores nas decisões, considerando as suas perspetivas e prestando atenção às suas opiniões. Além disso, é fundamental fornecer feedback construtivo tanto para iniciativas positivas quanto para situações desafiantes, evitando julgamentos negativos.

As recompensas extrínsecas desempenham um papel crucial no pacote de compensações oferecidas aos colaboradores, complementando as motivações intrínsecas relacionadas com a satisfação pessoal e realização profissional. Conforme discutido por Haruna et al. (2018), essas recompensas externas incluem elementos financeiros, como salário, benefícios adicionais, estabilidade no emprego, promoções, bónus, melhores condições de trabalho. Essas recompensas não apenas enriquecem o pacote de incentivos, mas também demonstram um compromisso com o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores (Ledford et al., 2013).

O salário é considerado um dos aspetos mais importantes no ambiente empresarial e é um fator-chave na escolha das pessoas sobre em que empresa querem trabalhar (Hung et al., 2018). O salário é a forma regular de compensação que uma organização fornece

ao colaborador, conforme detalhado no contrato de trabalho (Chaudhry et al., 2011). Chiavenato (2014) enfatiza que o salário não é apenas uma forma de pagamento, mas sim uma fonte de recursos que permite às pessoas satisfazerem as suas necessidades básicas. Esse dinheiro tem um impacto direto no estilo de vida, garantindo que as necessidades fundamentais são satisfeitas. Portanto, ao fornecer salários adequados, as organizações contribuem significativamente para o bem-estar financeiro e a satisfação das necessidades essenciais de seus colaboradores. Desempenha um papel fundamental no aumento da motivação dos colaboradores. Primeiramente, ele atende às necessidades essenciais dos indivíduos. Em seguida, funciona como um sinal do reconhecimento e da posição que uma pessoa ocupa dentro de uma organização. Além disso, serve como uma base para a aplicação de outras estratégias motivacionais (Mokhniuk et al., 2018).

Os incentivos, conforme discutido por Câmara (2011), são componentes variáveis do salário, destinados a recompensar os níveis elevados de desempenho dos colaboradores. Esses programas de incentivo são estrategicamente planejados pela organização para motivar e manter a equipa, oferecendo recompensas, prêmios e retribuições aos colaboradores que atingem os objetivos estabelecidos pela empresa (Souza et al., 2020).

As promoções consistem na ascensão de um funcionário para um cargo mais elevado, com maiores responsabilidades e frequentemente acompanhadas de um aumento salarial e melhores condições de trabalho (Sasmita et al., 2023). Uma promoção indica que a empresa confia nas habilidades do seu colaborador e reconhece que ele está apto para um cargo mais elevado (Setyawati, et al., 2022).

As condições de trabalho referem-se a diferentes aspetos do ambiente de trabalho que como a área de trabalho disponível, que deve ser adequada para o trabalho, a qualidade da iluminação, o acesso a instalações sanitárias e a presença de equipamentos de segurança, como kits de primeiros socorros (Ahmed et al., 2016). Weirich (2016) afirma que a estabilidade no emprego é a criação de condições no local de trabalho que minimizam a instabilidade e promovem um ambiente onde os colaboradores se sentem em segurança e possuem recursos suficientes para se manterem no emprego de forma sustentável.

As compensações variáveis são uma forma de compensação que se ajusta com base no desempenho do indivíduo ou da equipa e é frequentemente vinculada a metas

específicas e pode incluir bônus, comissões e incentivos de curto ou longo prazo (Madhani, 2009). Já a compensação fixa refere-se a uma parte do salário que não muda com base no desempenho ou nos resultados da equipa, é um pagamento estável que reflete a política salarial, diferentemente de compensações variáveis como comissões ou bônus, que dependem diretamente de metas ou resultados (Burke et al., 2006).

Concluindo, o colaborador precisa de sentir e acreditar que o seu esforço traz um retorno, seja intrínseco (como satisfação pessoal, desenvolvimento e realização) ou extrínseco (como recompensas financeiras, benefícios ou reconhecimento). Ao encontrar esse equilíbrio entre as duas formas de recompensa, o colaborador alcança a satisfação pessoal, o que acaba por impulsionar a produtividade (Touma, 2022).

2.3. Benefícios

Os benefícios oferecidos aos funcionários são recompensas que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores simplesmente por fazerem parte da organização. Geralmente, esses benefícios não estão ligados diretamente ao desempenho dos colaboradores (Stalmašeková et al., 2017). São concedidos aos colaboradores para fomentar a satisfação no trabalho e aumentar o compromisso com a organização e são definidos como formas de compensação indireta ou não salarial (Klonoski, 2016). Podem incluir contribuições para planos de reforma, seguros de vida, pagamento de férias, remuneração adicional em feriados e participação nos lucros (Nnaji-Ihedinmah & Egbunike, 2015). Os benefícios mais atraentes são o trabalho remoto e a flexibilidade nos horários, embora o grau de interesse possa variar bastante conforme a faixa etária e a situação de vida dos indivíduos (Ainasoja, 2023).

Beam et al. (2011) destacam alguns aspetos fundamentais a ter em consideração na implementação de um programa de benefícios numa empresa: (a) é crucial estabelecer e manter um programa que se centre nas necessidades de lazer e saúde dos colaboradores; (b) deve proceder-se a uma avaliação anual do plano de benefícios, considerando o seu efeito no bem-estar e na produtividade dos trabalhadores, com base em indicadores como a rotatividade, assiduidade, queixas e feedback dos colaboradores, entre outros; (c) é recomendada a comparação anual do plano de benefícios com o de grandes empresas e a manutenção de uma comunicação contínua e transparente com todos os trabalhadores sobre os programas de benefícios disponíveis.

Podemos dividir os benefícios em 4 tipos diferentes: Segurança social e saúde; reconhecimento do estatuto ou antiguidade; bem-estar e os benefícios relacionados com a família (Duarte, 2015).

Tabela 1. Exemplos de benefícios

Benefícios	Tipo
Segurança social e saúde	Planos de reforma, seguros complementares de saúde, seguros de saúde, seguros de vida, seguros de invalidez e deficiência, e empréstimos para despesas de saúde.
Reconhecimento de estatuto ou antiguidade	Uso de veículos para fins pessoais, possibilidade de aquisição de veículos ao fim do período de amortização, pagamento de férias, propriedades de férias e crédito para combustíveis.
Relacionados com bem-estar	Reduções no valor de bens e serviços, financiamentos para a aquisição de bens de consumo ou habitação, cantinas, associações desportivas, serviços de massagens e patrocínios de atividades desportivas.
Relacionados com a família	Iniciativas de apoio a crianças e idosos, aquisição de material escolar e seguros de saúde.

Fonte: Duarte (2015, p. 318)

Todos estes benefícios transmitem aos funcionários a mensagem de que o seu trabalho é valorizado, ao mesmo tempo em que promovem um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal (Mura et al., 2019). Portanto, benefícios bem estruturados são essenciais para aumentar a satisfação e retenção de talentos, contribuindo diretamente para o desempenho organizacional. Empresas que ajustam esses benefícios às necessidades dos colaboradores destacam-se na atração e retenção dos melhores profissionais (Tonye et al., 2023).

2.4. Desempenho e comunicação da política de recompensa variável

Os critérios de atribuição de recompensas devem estar claramente definidos e basear-se nos resultados e no desempenho obtido pelos colaboradores. Esta articulação permite que a política de recompensas se alinhe diretamente com a política de avaliação de desempenho, assegurando que as compensações, sejam elas financeiras ou não, são distribuídas de acordo com o mérito individual ou coletivo (Duarte, 2015).

As empresas podem atribuir benefícios com base na avaliação de desempenho, premiando colaboradores que se destacam e alcançam resultados superiores. Esta prática garante que aqueles que contribuem de maneira significativa para a organização sejam devidamente reconhecidos, incentivando um ambiente de alta performance (Monteiro et al., 2007). Touma (2022) afirma que a avaliação de desempenho atribui recompensas com base no descritivo de funções, assegurando que as compensações estejam alinhadas com as responsabilidades de cada cargo.

A avaliação de desempenho desempenha, portanto, um papel crucial na gestão das recompensas, sendo uma das estratégias mais eficazes para assegurar compensações justas e baseadas no mérito. Através de avaliações regulares, as organizações podem alinhar o sistema de remuneração com o desempenho, incentivando os colaboradores a esforçarem-se para atingir resultados melhores. Esta ligação entre desempenho e recompensas motiva os funcionários a "fazer um bom trabalho", promovendo o empenho e, conseqüentemente, melhorando a produtividade e o nível de envolvimento (West et al., 2019).

As avaliações de desempenho são fundamentais para gerir eficazmente os colaboradores e garantir que as recompensas são percebidas como justas. As percepções de justiça são cruciais, pois afetam diretamente as atitudes e o compromisso dos funcionários (Seidu et al., 2012). Uma avaliação ideal deve ser objetiva e precisa, embora, na prática, existam desafios como erros de avaliação que podem influenciar a percepção de justiça nas recompensas (Lunenburg, 2012). Um princípio central nas avaliações de desempenho ligadas a recompensas é a ética no processo. Tanto o avaliador como o avaliado devem seguir princípios de confiança e transparência, garantindo que as decisões de recompensa são baseadas em informações completas e verdadeiras. Esta transparência nas avaliações reforça a confiança dos colaboradores no sistema de recompensas (Nwokeocha, 2024).

O objetivo da avaliação é identificar as lacunas no desempenho dos colaboradores, permitindo que a organização ofereça a formação e os recursos necessários para preencher essas lacunas. Com este apoio, o colaborador tem mais hipóteses de melhorar as suas competências e, assim, alcançar as metas que o qualificarão para futuras recompensas, como bônus ou promoções (Abboud, 2021). Estas avaliações são normalmente realizadas trimestralmente ou anualmente, garantindo que o desempenho e as recompensas estão sempre alinhados (Shaout et al., 2014).

Diferentes métodos de avaliação contribuem para esta ligação estratégica e podem ser utilizados para garantir a atribuição justa de recompensas. A “técnica” SMART é amplamente adotada, pois permite definir critérios específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido, facilitando a identificação de objetivos claros que orientam a atribuição de recompensas (Dewi, 2020). A avaliação 360° oferece uma visão global do colaborador ao recolher feedback de várias fontes, assegurando que as recompensas refletem o desempenho em diversos contextos (Kopsidas, 2021). Da mesma forma, a avaliação por competências como o colaborador atende às exigências do seu cargo, o que impacta diretamente a concessão de recompensas relacionadas ao seu crescimento e desenvolvimento contínuo dentro da organização (Jacobs, 2019). Outros métodos, como a autoavaliação e a avaliação por pares, incentivam o colaborador a refletir sobre o seu próprio desempenho, reforçando o alinhamento entre o que é reconhecido internamente e o que é recompensado pela organização. Estes métodos não só permitem identificar áreas de melhoria, mas também reforçam a transparência no processo de recompensas (Silva et al., 2016; Lal, 2020). Já outros métodos, como a gestão por objetivos ou o método de distribuição forçada, garantem que as recompensas sejam atribuídas com base em critérios bem definidos e comparativos, evitando avaliações uniformes e permitindo que as recompensas possam estar alinhadas com um desempenho superior (Jaiswal, 2020; Zhao et al., 2021).

A par da ligação entre avaliação de desempenho e recompensas, a comunicação da política de recompensas variável é fundamental porque contribui para a percepção de justiça e transparência, garantindo que todos os colaboradores conhecem as recompensas e benefícios associados à sua função, evitando a desmotivação (Duarte, 2015).

Os anúncios de emprego desempenham um papel estratégico como primeiro ponto de contacto entre candidatos e vagas, funcionando como forma de comunicação que transmite os benefícios e recompensas oferecidos, que ajuda a construir uma imagem positiva da organização (Mathur, 2020) e a influenciar a atração de potenciais candidatos durante o processo de recrutamento (Streets, 2024; Michelotti et al., 2018). Um anúncio eficaz comunica claramente tanto as expectativas da função como as vantagens para os colaboradores, reforçando o valor que a empresa oferece (Ganesan et al., 2015).

De acordo com Paul et al. (2023), detalhar pacotes de recompensas, como salários competitivos, planos de saúde, bónus ou incentivos nos anúncios de emprego é essencial para atrair candidatos qualificados (deve incluir também, obviamente as

responsabilidades do cargo, os requisitos necessários, informações sobre horários, etc.). Recompensas claras e competitivas aumentam significativamente a atratividade da oferta de trabalho, enquanto a falta de detalhes pode prejudicar a percepção dos candidatos sobre a adequação das vantagens às suas necessidades (Verwaeren et al., 2016). Assim, a comunicação eficaz dos benefícios oferecidos é crucial para que a empresa se posicione de forma competitiva no mercado de talentos.

Qualquer anúncio, seja digital ou de outro tipo, deve seguir os princípios do modelo AIDA: Atenção, Interesse, Desejo e Ação. É fundamental que as organizações capturem a atenção dos candidatos em potencial, despertem o seu interesse pelo cargo anunciado, incentivem o desejo de se candidatar à vaga, e estimulem a ação, que consiste na candidatura ao emprego (Rego et al., 2012).

Tal como sugerido por Beam et al. (2011), um programa eficaz de benefícios implica que se proceda a um *benchmarking* com as empresas congêneres. O *benchmarking* no âmbito das recompensas procura avaliar a posição atual de uma empresa em comparação com as práticas mais eficazes do mercado (Gopal et al., 2011). O processo inicia-se com a definição de objetivos claros e critérios de avaliação das recompensas, seguido pela seleção de empresas que se destacam nas suas estratégias de compensação. A recolha de dados permite analisar as discrepâncias entre as recompensas adotadas e as melhores práticas identificadas, resultando na formulação de um plano de melhoria. O foco principal é a adaptação criteriosa dessas práticas de recompensas, e não a sua simples replicação (Siyanovich, 2023).

3. Opções metodológicas

Para a recolha de informação foi utilizada uma abordagem qualitativa, que se define como um conjunto de estratégias de pesquisa focadas na compreensão das experiências, práticas e fenómenos socioculturais num contexto específico (Moen & Middelthon, 2015). A metodologia qualitativa, conforme referido por Delgado-Hito e Romero-García (2021), visa a realização de análises detalhadas, e a compreensão das experiências em diferentes contextos, explorando e compreendendo fenómenos por meio da interação direta com pessoas, lugares e eventos relevantes, o que possibilita uma compreensão profunda das perspetivas dos colaboradores e das dinâmicas organizacionais.

A observação participante, tal como descrita por Bernard e Gravlee (2015), implica a participação ativa do investigador nas atividades diárias, rituais, interações e eventos de um grupo de pessoas, permitindo a compreensão tanto dos aspetos explícitos como dos implícitos das suas rotinas e cultura. O investigador não só precisa de observar, como também de recolher material, como notas de campo e documentos que servem posteriormente como prova (Fine, 2015).

O diário de campo envolve a anotação minuciosa e completa de factos concretos, sentimentos, interações percebidas, experiências pessoais e reflexões do investigador ao longo do período de investigação ou intervenção (Campos et al., 2021). É imprescindível que seja feito diariamente para garantir uma organização detalhada de todas as situações ocorridas durante o dia (Luna-Gijón et al., 2022).

A análise documental, definida por Bowen (2009) como um procedimento sistemático de rever e avaliar diversos tipos de documentos, tanto em formato físico como eletrónico, visa extrair informações relevantes para a pesquisa ou estudo em questão.

4. Caracterização da FNAC¹

4.1. Breve história, missão e valores

A FNAC (*Fédération Nationale d'Achats des Cadres*) foi fundada em 1954 por Max Théret e André Essel, e três anos depois inaugurava a primeira loja em Paris, marcando o início de uma trajetória de sucesso. Atualmente conta com 987 lojas a nível mundial (França, Espanha, Portugal, Bélgica, Brasil, Suíça, Marrocos, entre outros) e com aproximadamente 25.000 colaboradores. É reconhecida pela sua ampla oferta de produtos culturais e tecnológicos, destacando-se pela sua aposta na diversidade, inovação e diferenciação tanto na compra quanto no atendimento. Para além da vasta gama de produtos disponíveis nas suas lojas, a FNAC oferece aos seus clientes outros serviços, como o laboratório FNAC e a Clínica FNAC, entre outros.

Em Portugal, a primeira loja surge em 1998 num centro comercial da capital. O lançamento do website corporativo (www.fnac.pt) no ano seguinte marcou um novo passo na estratégia de expansão da empresa, tornando-a acessível a um público ainda maior. Ao longo dos anos, a FNAC tem tentado inovar e criar parcerias estratégicas de forma a fortalecer a sua posição no mercado. Em 2016, a FNAC uniu-se à Darty, consolidando a

¹ As informações presentes neste relatório de estágio foram retiradas do website da FNAC Portugal, de formações que frequentei e de documentos internos.

sua presença no setor de eletrónica e bens culturais, criando um dos maiores grupos de distribuição de produtos tecnológicos e culturais da Europa. Desde então, tem adotado aquisições como parte da sua estratégia de crescimento. Em 2018, adquiriu o grupo WeFix. Nos anos seguintes, adquiriu a Nature & Découvertes e PC Clinic e posteriormente a SES (Samsung Experience Stores). Mais recentemente expandiu a sua presença em Portugal ao adquirir a Media Markt Portugal. A FNAC tem sido reconhecida com vários prémios nacionais e internacionais, o que atesta a sua reputação no mercado. Um dos mais recentes foi o prestigiado prémio de Melhor Loja Portugal no ano de 2021/22. Posiciona-se como a 4º marca de retalho e 23º marca a nível global.

A missão da FNAC assenta em cinco eixos: (a) Experiência Excepcional ao cliente: pretende compreender profundamente as expectativas dos clientes e liderar a experiência do cliente até 2025, investindo em melhorias contínuas para garantir que cada interação com a FNAC seja memorável e personalizada; (b) Inovação no Retalho: o objetivo é construir um retalho de ponta, otimizando ferramentas e processos para oferecer uma experiência de compra fluida e eficiente, incluindo a implementação de tecnologias inovadoras e práticas de gestão eficazes; (c) Serviços: a FNAC procura oferecer uma gama diferenciada, garantindo a durabilidade dos equipamentos e a satisfação do cliente a longo prazo. Compromete-se em proporcionar soluções completas e de alta qualidade para as necessidades dos clientes; (d) Sustentabilidade Ambiental também é uma prioridade, pois a empresa está focada em otimizar as suas operações e aproveitar os resíduos, reduzindo a sua pegada ecológica e promovendo práticas sustentáveis em todas as áreas do negócio; (e) Equipas Comprometidas são essenciais para alcançar os objetivos. Assim, estão a ser feitos investimentos no desenvolvimento de competências dos colaboradores, garantindo que estejam preparados e motivados para enfrentar os desafios do futuro.

Rege-se por quatro valores principais: a inovação, paixão, respeito e o compromisso. A inovação, que impulsiona a melhoria contínua e antecipa as necessidades dos clientes, de modo a surpreendê-los e manter a relevância no mercado. A paixão, refletindo-se no envolvimento e entusiasmo que dedicam a tudo o que fazem, contagiando colegas e clientes com energia positiva. O respeito, valorizando e respeitando sempre a individualidade de cada pessoa e reconhecer que a diferença é uma fonte de riqueza. E, por fim, o compromisso, onde se comprometem a dar o melhor em prol de uma visão partilhada, potenciando o desenvolvimento da comunidade envolvente.

4.2. Estrutura organizacional e a área de Compensações e Benefícios

A sede da FNAC Portugal está dividida por departamentos: Direção Geral; Recursos Humanos e Serviços Gerais; Sistemas de Informação; Administração Financeira; Marketing e Comunicação; Comercial; Web, Bilheteira e Logística, e, por fim, as Operações (ver organigrama - Anexo I). No caso específico do Departamento de Recursos Humanos, conta com 39 colaboradores, divididos em 6 áreas: Gestão de Talento e *Employer Branding*; Formação; Compensações e Benefícios; Coordenação; Projetos; e Relações laborais.

O presente estágio foi realizado na área de Compensações e Benefícios. De modo a prestar uma abordagem mais cuidadosa e especializada, a equipa subdivide-se em duas: a equipa de Compensações e a equipa de Benefícios. A primeira é responsável por gerir as admissões e demissões de todos os colaboradores, elaborar contratos de trabalho e gestão de documentos, bem como os aditamentos e adendas. Além disso, dedica-se à medicina do trabalho, controlo de faltas, horários de trabalho e na gestão salarial. Já a segunda equipa dedica-se exclusivamente a gerir os benefícios a que os colaboradores têm direito.

4.3. Os Benefícios oferecidos pela FNAC

A FNAC atribui uma grande importância aos benefícios como parte essencial do pacote de compensações e das políticas de bem-estar para os seus colaboradores. Os benefícios estão divididos em seis categorias, refletindo os compromissos da empresa:

- 1) Programa *Your Balance*, que engloba medidas de flexibilidade destinadas a promover o bem-estar e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Aqui se inclui, por exemplo, o direito a um dia de dispensa no dia do aniversário de cada colaborador, a majoração de férias (se o colaborador não faltar durante um ano tem direito a 2 dias-extra de férias), dias de férias adicionais para colaboradores com 50 anos ou mais, flexibilidade de horário e a possibilidade de trabalho remoto, dependendo da função, é especialmente aplicável a colaboradores com filhos até aos 8 anos de idade.
- 2) *Health Care*, que se destina a prestar os cuidados de saúde de qualidade ao colaborador e respetivos familiares. Oferece seguro de saúde para todos os funcionários com 6 meses de antiguidade, exceto aqueles com contrato sem termo,

que têm acesso imediato ao seguro. Além disso, disponibiliza o seguro ActivCare exclusivamente para os pais dos colaboradores da FNAC. Os funcionários têm acesso a uma plataforma online de bem-estar (WellWo) com mais de 100 aulas, incluindo programas anti-stress, *mindfulness* e planos de nutrição. Esta categoria permite ainda o acesso a consultas de psicologia e um seguro de vida para quadros com mais de 6 meses de antiguidade.

- 3) *Life Care*, que visa a obtenção de um cartão de combustível que oferece 0,10€ de desconto por litro de combustível. Além disso, comparticipa com 50% do valor do estacionamento para todos os colaboradores, exceto trabalhadores temporários, estagiários e contratos com duração inferior a 3 meses. A empresa também investe na formação académica dos seus colaboradores, estabelecendo parcerias com diversas universidades. Esta iniciativa está disponível para todos com contrato sem termo há pelo menos 1 ano, abrangendo todos os níveis académicos e programas executivos.
- 4) *Family care* tem benefícios para os colaboradores e para os seus filhos. A FNAC oferece a todos os futuros pais e mães com contrato um kit de bebé e em caso de adoção é oferecido um cartão FNAC no valor de 50€. Para preparar a chegada do bebé, a organização atribui uma dispensa de 15 dias a todas as mulheres grávidas e que têm contrato no final da gestação. A todos os colaboradores com filhos até aos 12 anos é oferecido 4 horas do primeiro dia de aulas. Para que exista um maior conforto para as colaboradoras grávidas, a FNAC oferece, a partir do 6º mês de gestação, o parque de estacionamento. Após o regresso da licença de maternidade é dada a opção de jornada contínua de trabalho e acumulação de horas de amamentação. É ainda oferecida, consoante a necessidade, a possibilidade de formação após a licença de maternidade. Existe ainda um fundo constituído pela empresa para os colaboradores que possam estar a passar por casos extremos, como falta de alimentação, saúde, violência doméstica ou outros similares.
- 5) *Universo FNAC* destina-se a todos os colaboradores com contrato. Esta categoria apresenta o Cartão FNAC, que proporciona descontos em serviços e parcerias por todo o país, abrangendo diversas áreas. Além disso, existe o Desconto Colaborador, exclusivo para os colaboradores da FNAC, que oferece uma percentagem de desconto em vários produtos disponíveis nas lojas. O limite de compras por ano com este desconto é de 2000€.

6) *Club de Parcerias*, que se encontra dividida em 5 subcategorias, sendo elas: Alimentação e Viagens; Cultura e Atividades; Educação e Formação; Saúde e Bem-estar; Serviços e Utilidades.

6.1) Alimentação e viagens, os colaboradores têm acesso a uma percentagem de desconto nos Hotéis do Grupo Pestana, Hotéis Vila Galé; Arriaga Viagens; Sushi em casa; Urban Foods; Edenred; Eat tasty; Grupo Portugália Restauração.

6.2) Já na cultura e atividades podem ter acesso a uma aula gratuita no estúdio de dança Jazzy e na Portugal4Fun podem usufruir de 10% a 15% de desconto nas atividades.

6.3) Educação e Formação, a empresa comparticipa com 10% dos custos na *Cambridge School*, oferece 10% de comparticipação na propina mensal na Universidade Lusófona e disponibiliza de condições especiais na inscrição em programas de pós-graduação e para executivos no ISEG.

6.4) No que diz respeito à saúde e bem-estar, a FNAC proporciona uma série de benefícios aos seus colaboradores. Isso inclui um cupão de desconto de 10% no site da Prozis para promover hábitos saudáveis. Além disso, para aqueles que precisam de óculos ou lentes, a FNAC oferece descontos em armações, lentes de contacto convencionais e óculos de sol. Na clínica da Farmácia, os funcionários usufruem de um desconto significativo de 20% em uma variedade de tratamentos, como faciais, corporais e capilares, entre outros. Para acesso a medicamentos e produtos de saúde com desconto, a FNAC estabeleceu parceria com o Grupo4Farma, garantindo preços acessíveis para cuidados de saúde dos seus colaboradores. A pensar no bem-estar físico dos colaboradores, a FNAC criou parcerias com o *Fitness Hut*, a VEO e a *Academia Life Club*. Proporciona descontos em serviços que incluem cabelo, estética, manicure e pedicure na Cidália Cabeleireiros e no cabeleireiro Jean Louis David. Para cuidados de saúde mais abrangentes, oferece o acesso a uma ampla gama de consultas nas Clínicas e Hospitais do Grupo Lusíadas, não só para os colaboradores, mas também para os seus filhos.

6.5) Disponibiliza uma série de serviços e utilidades, como a GoldEnergy; oferece 15% de desconto na agência funerária Domingos & Diniz e 10% de desconto em calçado e roupa desportiva na loja LPoint. Também são

oferecidos descontos em serviços automóveis, como revisões, pneus e peças. A FNAC também se associou à NOS para proporcionar pacotes vantajosos de gigas e tarifários móveis aos seus colaboradores. De modo a facilitar a vida dos funcionários, a FNAC colabora com o ActivoBank para serviços bancários, como abertura de contas, créditos à habitação, cartões de crédito e outros. Para os animais de estimação dos colaboradores, há um desconto de 10% no DogGato, enquanto que para compras de produtos alimentares e bens essenciais, a FNAC estabeleceu uma parceria com a 360HYPER, uma empresa online que oferece entregas ao domicílio em parceria com grandes superfícies de hipermercados. Por fim, para quem gosta da natureza e camping, a FNAC oferece uma parceria com a TOPO TENTS, proporcionando uma noite gratuita.

Tabela 2. Divisão dos benefícios por contrato

Benefícios	Contrato Sem Termo	Contrato a Termo (> 6 meses)	Contrato a Termo (< 6 meses)	Trabalho temporário
Dia de dispensa no aniversário	✓	✓	✓	✓
2 dias extra de férias (sem faltas)	✓	✓	X	X
Férias adicionais (50+ anos)	✓	✓	X	X
Seguro de saúde (acesso imediato)	✓	X	X	X
Seguro de saúde (após 6 meses)		✓	X	X
Seguro ActivCare	✓	✓	X	X
Acesso à plataforma WellWo	✓	✓	✓	✓
Consultas de psicologia	✓	✓	X	X
Seguro de vida (+6 meses de antiguidade)	✓	✓	X	X
Cartão de combustível (0,10€/litro)	✓	✓	X	X
50% participação no estacionamento	✓	✓	X	X
Formação académica (após 1 ano de contrato)	✓	✓	X	X
Kit de bebé ou Cartão FNAC de 50€ (em caso de adoção)	✓	✓	✓	X
Dispensa de 15 dias no final da gestação	✓	✓	X	X
4h livres no 1º dia de aulas (filhos até 12 anos)	✓	✓	✓	X
Formação contínua após licença de maternidade	✓	✓	X	X
Fundo de emergência para casos extremos	✓	✓	✓	✓
Cartão FNAC (descontos em produtos e parcerias)	✓	✓	✓	✓
Desconto de colaborador (até 2000€/ano)	✓	✓	✓	✓
Descontos em hotéis, viagens, restauração, cultura, educação, saúde, etc.	✓	✓	✓	✓

Fonte: elaboração própria

5. Descrição das atividades desenvolvidas no estágio

O estágio ocorreu maioritariamente na área das compensações, no entanto, foi-me dada a oportunidade de realizar tarefas na área de benefícios. Existe uma divisão interna da área nas suas duas componentes. A equipa de compensações é composta por seis pessoas e a equipa de benefícios é composta quatro pessoas.

Para a realização de todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio foram usados três programas de trabalho essenciais, sobre os quais recebi formação *on-the-job*:

Meta4, Sisqual e AboutMe. O Meta4 e o AboutMe são *softwares* para procurar os perfis dos colaboradores, realizar as admissões e registar as suas respetivas informações pessoais e profissionais (desde o horário de trabalho, salários, medicina de trabalho, IRS, etc). Além disso, utiliza-se também para gerar documentos importantes, como contratos, atas, certificados de trabalho, entre outros (Anexos II e III, respetivamente). O Sisqual serve para controlo das picagens dos colaboradores, para marcação de férias, formação das equipas de trabalho, criação de horários de trabalho, entre outras funcionalidades (Anexo IV).

Inicialmente, ainda no período de integração, foi-me dada formação *on-the-job*, onde consegui aprender de forma prática, utilizando uma observação participante e ativa para entender o conhecimento teórico e aplicá-lo no contexto real da organização. Enquanto realizava uma determinada tarefa, recebia explicações sobre como executá-la. De modo a conseguir acompanhar e compreender tudo o que me era explicado, o diário de campo tornou-se essencial. Criei o hábito de registar todas as informações que recebi e tudo o que aprendi, bem como todas as atividades que realizei diariamente. Utilizei-o também para me organizar com todas as tarefas que tinha para fazer. A análise de documentos foi também imprescindível para o meu desempenho nas atividades diárias (e.g., “Guia de boas práticas” e “Passo a Passo das tarefas diárias”), pois consegui extrair informações importantes de como se realizava certo tipo de tarefas. Assim, consegui seguir as melhores práticas estabelecidas pela FNAC, evitando erros e garantindo que tudo era realizado da melhor forma. Neste período, realizei ainda formações que me permitiram compreender os benefícios e as recompensas que a organização oferece aos seus colaboradores (e.g., Formação “Cultura FNAC, os teus benefícios”, com duração de 1h30).

5.1. Compensações

É nesta equipa que são realizadas as admissões dos colaboradores da FNAC Portugal, o que engloba todo o tipo de contratos, estágios, trabalhadores temporários, outsourcing e freelancers. Enquanto estagiária não realizei o processamento salarial. Tive a oportunidade de fazer outras tarefas, tais como:

- (i) O processo de admissão dos estágios inicia-se com o preenchimento da ficha de admissão pela loja que receberá o estagiário (Anexo VI). Em seguida são

inseridas todas as informações no Meta4, o que permite a entrada do mesmo no sistema interno da FNAC e permite gerar um número interno para o estagiário. Após esta etapa, é necessário fazer o pedido do cartão de funcionário e realizar o acordo de confidencialidade + RPGD do colaborador. Este processo realiza-se também para os outros tipos de admissões, exceto para as admissões com contrato FNAC.

- (ii) O processo de admissão dos colaboradores com contrato FNAC começa com o preenchimento de todas as informações pertinentes do colaborador no sistema AboutMe (Anexo VII), incluindo dados pessoais, habilitações literárias, informações sobre o agregado familiar, IRS e Segurança Social. Após a admissão, procedemos à criação de um e-mail profissional utilizando a plataforma Onboarding. Além disso, é ainda criado o acesso ao HelpDesk, proporcionando ao colaborador um canal para solicitar assistência sempre que necessário. É necessário também inscrever o colaborador na plataforma da medicina de trabalho e na plataforma Edenred para receber o seu cartão de alimentação. À semelhança dos estágios, é essencial fazer o pedido do cartão de funcionário e realizar o contrato do mesmo.
- (iii) Depois de completado o processo de admissão dos novos colaboradores, é crucial integrá-los na equipa correspondente dentro do programa do Sisqual (Anexo VIII). Esta etapa é fundamental para garantir que todas as lojas tenham acesso aos membros corretos das suas respetivas equipas. Acompanhei esta tarefa quatro vezes ainda no meu processo de integração, e posteriormente realizei-a diariamente de forma autónoma. Devido à frequência diária de admissões de colaboradores que nos são fornecidas pela equipa da Coordenação, esta prática tornou-se uma parte regular das minhas responsabilidades.
- (iv) A equipa de compensações desempenha também um papel importante na área da medicina do trabalho. Uma das tarefas consiste em preencher um arquivo onde se registam as faltas dos colaboradores às consultas médicas. Posteriormente, é feito o pedido à gestora da plataforma da medicina do trabalho para remarcar as consultas necessárias. Uma função crucial é também guardar todas as fichas de aptidão dos colaboradores nas suas pastas individuais e garantir que estejam assinadas.

- (v) No final de cada mês, realiza-se uma tarefa importante: tratar da documentação dos colaboradores que são demitidos. Caso seja iniciativa do colaborador despedir-se, são os *Backoffices* das lojas que nos enviam as cartas de demissões dos funcionários. Caso seja iniciativa da empresa não renovar o contrato é a área da coordenação que envia um e-mail com os contratos que foram rescindidos. Para cada colaborador é necessário preparar três documentos: o certificado de trabalho, o recibo e o preenchimento do formulário MOD 5044. Estes documentos são retirados através do Meta4 e enviados ao colaborador para o mesmo assinar. Acompanhei este processo uma vez, no final do primeiro mês do meu estágio e nos restantes dois meses realizei-o sozinha.
- (vi) Outra tarefa essencial que deve ser realizada no final de cada mês é o envio dos horários das lojas para o sindicato. Esta responsabilidade consiste simplesmente em extrair os horários individuais de cada loja do Sisqual e enviá-los.
- (vii) Existe ainda um excel partilhado com todos os colaboradores, onde estes colocam as suas férias. A equipa de compensações valida e insere esses dados no programa Sisqual na área individual de cada colaborador.
- (viii) Dado que a MediaMarkt está em processo de integração com a FNAC, há várias tarefas adicionais a serem realizadas. Além de inserir todos os colaboradores no sistema AboutMe, também é crucial assegurar que cada colaborador proveniente da MediaMarkt seja devidamente integrado na equipa correspondente na FNAC no programa Sisqual.

5.2. Benefícios

Como já foi referido, a FNAC tem vários benefícios e, nesse âmbito, foi-me dada a oportunidade de aplicar alguns deles, tais como: seguro de saúde, acesso ao estacionamento, plataforma WellWo, cartões de alimentação, kit de bebé e o PMC.

- (i) O seguro de saúde da empresa foi uma das minhas principais tarefas, a qual inicialmente comecei por acompanhar (duas vezes) e depois passei a realizar de forma autónoma (dez vezes, uma vez que todas as sextas-feiras é necessário enviar esta informação atualizada para o parceiro Vis a Vis). Um aspeto crucial

desta tarefa é garantir que apenas os colaboradores com contrato sem termo têm acesso a este benefício. Enquanto que, para certos cargos, como os cargos superiores, têm acesso ao seguro desde o primeiro dia de trabalho, para os restantes colaboradores, este benefício é concedido apenas após completarem seis meses de trabalho na empresa. Só nessa ocasião é-nos enviado um e-mail automático pelo Meta4 a informar quais são os funcionários, de modo a ser possível realizar o pedido do seguro.

O processo de adesão ao seguro é realizado de forma automática. Inicialmente, é preenchido um ficheiro com informações sobre as apólices, que são diferenciadas de acordo com a categoria do colaborador. Por exemplo, existe uma apólice para os colaboradores e outra para os seus cônjuges. Os filhos dos colaboradores são incluídos na apólice do próprio colaborador, exceto se tiverem mais de 25 anos e viverem na mesma casa. Nesses casos têm acesso a um seguro com um valor diferente. O preenchimento do ficheiro é detalhado, inclui o número da apólice, o número do colaborador e a sua condição de titular do seguro. Após o preenchimento, o formulário é encaminhado para o parceiro da FNAC, a Vis a Vis, que posteriormente envia para a seguradora, a Fidelidade. Após a confirmação do seguro, é necessário atualizar as informações do colaborador no sistema Meta4, inserindo o número do cliente do seguro na secção de benefícios do colaborador.

A FNAC tem ainda outro seguro, o Active Care, destinado a todos os colaboradores com contrato. Os beneficiários deste seguro são os pais dos colaboradores. É preenchido um formulário pelo colaborador e posteriormente a equipa dos benefícios envia para a Fidelidade. Realizei esta tarefa três vezes.

(ii) Para gerir o benefício do estacionamento dos colaboradores, quando sabemos que um novo colaborador está prestes a entrar, solicitamos à gestão do edifício um novo cartão de estacionamento para a pessoa. Essa solicitação é feita por e-mail, facilitando o processo de obtenção do cartão e garantindo que o novo colaborador tenha acesso ao estacionamento assim que chegar no seu primeiro dia. Acompanhei este pedido uma vez e realizei de forma autónoma sete vezes durante o estágio.

(iii) Para a plataforma de bem-estar Wellwo, todos os colaboradores com contrato FNAC² têm acesso, independentemente do tipo de contrato (sem termo, termo incerto, termo certo). Esta plataforma tem como objetivo promover a saúde e o exercício físico dos colaboradores. No início de cada mês, é enviado um e-mail à gestora de conta a informar sobre as admissões e demissões ocorridas no período anterior. Nesse e-mail é solicitado gentilmente que a mesma faça uma atualização aos colaboradores para que os novos fiquem a par desta plataforma. Acompanhei esta tarefa 2 vezes e realizei cinco vezes sozinha.

Dentro do contexto da plataforma Wellwo, também são realizadas comunicações aos colaboradores sobre eventos, como *webinars*, que ocorrem na plataforma. Por exemplo, quando existem *webinars* programados, é enviado um e-mail para todos os colaboradores a informar sobre o evento, fornecendo detalhes sobre o tema, data, hora e como participar. Essa comunicação permite que os colaboradores estejam cientes das oportunidades de participar em eventos de bem-estar e promove a participação ativa na plataforma. Acompanhei três vezes a realização deste processo e realizei uma vez sozinha a criação da comunicação.

A figura 1 é um exemplo de como a equipa de benefícios tenta motivar os colaboradores. É necessário concluir x aulas para obter x pontos, e quem conseguir atingir mais pontos recebe, por exemplo, uma máquina de café. Acompanhei duas comunicações e realizei esta comunicação referente ao dia do café sozinha.

Figura 1: Exemplo de uma comunicação



Fonte: *Website* interno da FNAC

² Contrato Fnac: é aplicável para todos os que não sejam trabalho temporário ou estágios.

- (iv) Para o processo de distribuição dos cartões de refeição, recebemos por correio interno o PIN e o cartão. De seguida, é necessário enviar um e-mail ao *backoffice* da loja que o colaborador trabalha. Nesse e-mail, anexamos a declaração em como o colaborador recebeu o cartão (Anexo V). Após isso, enviamos o cartão por correio interno para a loja correspondente. Esse procedimento garante que os colaboradores recebam seus cartões de refeição de forma segura e eficiente, permitindo-lhes usufruir dos benefícios oferecidos pela empresa. Esta tarefa realizei sempre de forma autónoma durante o estágio o que leva a um total de quarenta vezes.
- (v) Quando um colaborador está prestes a ser pai/mãe, a chefia informa a equipa de benefícios e a equipa prepara um kit especial para ser entregue ao colaborador. Numa fase inicial, acompanhei duas vezes como se embrulhava e colocava os produtos do bebé no saco de oferta e posteriormente realizei quatro vezes sozinha.

Figura 2: Kit de bebé



Fonte: Documentação interna da FNAC

- (vi) O Prémio Mensal Colaborador (PMC) é um modelo que visa incentivar o cumprimento de um objetivo. Pretende estimular o esforço coletivo, mas também o esforço individual nas vendas dos serviços. No processo de admissão é atribuído um número de vendedor ao colaborador, que deve ser utilizado em todas as vendas que o mesmo realize, de modo a que no fim de cada mês seja possível identificar quantas vendas realizou o colaborador. O PMC é composto por duas componentes principais: a margem coletiva e a margem individual.

A margem coletiva envolve todos os colaboradores da loja, que trabalham em conjunto para atingir um objetivo específico. Os colaboradores precisam de vender em equipa os produtos com a maior margem de lucro para alcançar

esse objetivo final. Conforme o objetivo estabelecido, todos recebem um valor.

A margem individual ocorre à semelhança da margem coletiva, mas aqui o colaborador trabalha para receber um incentivo individual ao vender certos serviços/produtos. Conforme o produto vendido recebe um valor no final de cada mês. Por exemplo, se o colaborador vender um antivírus recebe 2,50€ pela versão normal e 5€ pela versão premium. Por cada pack do Microsoft Office vendido recebe 3,50€. Caso o colaborador faça alguma configuração no computador de um cliente recebe 2,50€ por cada computador configurado. Na venda de pacotes da NOS, o colaborador recebe 5€ por cada pacote vendido. Já na venda de uma película de proteção ou num plano de proteção de telemóveis recebe 1€.

É importante ressaltar que tudo isto depende de dois fatores: da carga horária que o colaborador tenha (se trabalhar em regime part-time não recebe por completo) e do absentismo (faltas ou atrasos do colaborador). No final do mês, é retirada uma listagem do *backoffice* de cada loja, onde vem de forma detalhada tudo o que o colaborador vendeu individualmente e o respetivo valor que tem de se pagar por cada produto que o mesmo vendeu. A equipa de Benefícios no final do mês inclui este valor no processamento salarial e é pago ao colaborador juntamente com o salário.

6. Análise crítica e confronto com a literatura

As atividades desenvolvidas durante o estágio, como a elaboração de contratos de trabalho, a admissão de colaboradores, a comunicação de benefícios, os envios de emails informativos, entre outras, refletiram um escopo mais limitado em comparação com o que a literatura teórica sobre recompensas pressupõe. Embora a teoria enfatize sistemas de recompensas mais estruturados e estratégicos, que visam atrair, reter e motivar colaboradores por meio de uma combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas (Carvalho et al., 2012; Borges, 2017), as tarefas realizadas neste departamento da FNAC focaram-se em aspetos operacionais e administrativos. Esta diferença ilustra que, enquanto a teoria fornece uma visão abrangente sobre a implementação e a importância das recompensas para a motivação e retenção, as atividades de estágio não abordaram

diretamente os desafios mais amplos e estratégicos relacionados ao sistema de recompensas nas organizações.

A atribuição de benefícios depende de diversos fatores. Como mencionado por Monteiro et al. (2007), as empresas costumam basear os benefícios na avaliação de desempenho, premiando colaboradores que se destacam e alcançam resultados superiores. No entanto, como se observa na Tabela 1, para a FNAC, todos os colaboradores, com exceção dos funcionários com contrato temporário, recebem benefícios similares. Esses benefícios estão estritamente vinculados ao tipo de contrato, sem qualquer relação com a avaliação de desempenho.

A FNAC destaca-se pela ênfase significativa que coloca nas recompensas intrínsecas, demonstrando uma clara preocupação com o bem-estar emocional e social dos seus colaboradores, através de iniciativas como o Programa *Your Balance*, que promove o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Embora a FNAC também ofereça recompensas extrínsecas, como descontos e compensações financeiras, estas têm uma menor relevância em comparação com a abordagem centrada no bem-estar. As recompensas extrínsecas, embora possam ser atrativas, não têm o mesmo impacto duradouro que as iniciativas que promovem um ambiente de trabalho positivo e saudável (Manzoor et al., 2021). A importância do reconhecimento e valorização do esforço, tanto por meio de recompensas intrínsecas quanto extrínsecas, é destacado na literatura (Touma, 2022). No entanto, ao longo do meu estágio, observei que isso não se reflete na avaliação de desempenho, o que pode afetar negativamente a motivação e a disposição dos colaboradores para continuar a contribuir.

De igual forma, a atribuição de recompensas na FNAC não é diretamente proporcional ao desempenho dos colaboradores, o que pode afetar a motivação e a retenção de talentos. Na FNAC, o processo de avaliação de desempenho começa com a autoavaliação do colaborador, seguida pela avaliação realizada pelo seu superior hierárquico. Este método apresenta limitações quando comparado com abordagens mais abrangentes recomendadas na literatura, como a Avaliação 360° ou feedback multi-fontes (Kopsidas, 2021), que proporcionam uma avaliação mais completa e objetiva dos colaboradores, reduzindo viesamentos e promovendo uma distribuição mais equitativa de recompensas. Se um sistema de recompensas eficaz não se limita a compensações financeiras, mas inclui também benefícios que valorizam os colaboradores e os incentivam a contribuir para os objetivos organizacionais (Noorazem et al., 2021), então é crucial que a FNAC considere

a adoção de métodos de avaliação mais abrangentes, para garantir que as recompensas sejam distribuídas de maneira justa e alinhadas com o mérito individual e coletivo dos colaboradores.

Em termos dos critérios e comunicação da política de recompensas, a literatura sublinha que, para atrair e reter talentos, as organizações devem oferecer pacotes de remuneração e benefícios que sejam não apenas atrativos, mas também transparentes e comparáveis aos do mercado (Munizu et al., 2019). A comunicação clara dos benefícios, além do salário, é crucial para a percepção que colaboradores e candidatos têm sobre a proposta de valor da empresa (Paul et al., 2023). No entanto, a FNAC não inclui informações sobre os benefícios nos seus anúncios de emprego, o que pode fazê-la parecer menos competitiva em comparação com empresas que divulgam esses detalhes de forma clara e transparente. A literatura atesta que é essencial rever regularmente os pacotes de benefícios em relação às grandes empresas e garantir uma comunicação constante com os colaboradores sobre os programas disponíveis (Beam et al., 2011). Além disso, conforme discutido por Munizu et al. (2019), a competitividade externa está ligada à capacidade de uma empresa em oferecer pacotes de compensação e benefícios que sejam suficientemente atraentes e alinhados com o que é praticado no mercado. Desta forma, ao não divulgar essas informações, a FNAC pode ser vista como menos atrativa para potenciais candidatos, o que compromete sua competitividade no mercado de trabalho.

Por outro lado, a FNAC, segundo a análise dos seus anúncios de emprego, não inclui informações sobre os benefícios oferecidos. Isso pode impactar negativamente sua competitividade externa, já que, ao não apresentar de forma clara os benefícios disponíveis, a empresa corre o risco de ser percebida como menos atraente em comparação com outras organizações que divulgam essas informações. Conforme argumentado por Munizu et al. (2019), a competitividade externa não se resume apenas aos salários, mas engloba a totalidade da oferta da empresa. Portanto, a ausência de informações sobre benefícios nos anúncios da FNAC pode ser vista como uma limitação, uma vez que impede os candidatos de avaliar completamente o pacote oferecido e de compará-lo com outras oportunidades no mercado.

7. Sugestões de melhoria

Tendo por base um dos requisitos para o desenvolvimento eficaz de um programa de benefícios, tal como é propugnado por Beam et al. (2011) que defendem que se deve comparar anualmente o programa com o de grandes empresas, mantendo uma comunicação contínua e transparente sobre os benefícios disponíveis, avanço duas propostas de melhoria. Por um lado, realizar um *benchmarking* comparativo com outras empresas; por outro, reformular a política de comunicação de benefícios via anúncio de emprego.

O *benchmarking* foi realizado com outras empresas de dimensão semelhante e com reputação consolidada no mercado de trabalho, reconhecidas pelas suas práticas de gestão de talentos e benefícios inovadores que proporcionam aos colaboradores: a Decathlon é reconhecida pela sua forte cultura de bem-estar e incentivos desportivos; a IKEA é conhecida pelas práticas inovadoras de desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; a Adecco destaca-se na gestão de recursos humanos e recrutamento; e a Worten oferece benefícios que promovem a satisfação e o envolvimento dos funcionários no setor do retalho. Ao representarem setores diferentes, a análise comparativa com estas empresas torna-se diversificada em termos das políticas de recompensas e benefícios oferecidos aos colaboradores, e permite identificar áreas de oportunidade para a FNAC. Para esta análise comparativa entre empresas, será apenas considerado os benefícios enunciados nos *websites* corporativos, embora se possa pressupor que estas empresas ofereçam benefícios adicionais, mas que não são divulgados ao público externo por uma questão de estratégia. Também, para o caso da FNAC, serão apenas considerados os benefícios divulgados no *website*, tais como o cartão FNAC, que oferece descontos em serviços e parcerias para colaboradores, a formação inicial abrangente que prepara os novos funcionários para os desafios do ambiente de trabalho, e o acesso a programas contínuos de formação que visam o desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, a FNAC também promove um programa de flexibilidade que visa o bem-estar dos seus colaboradores, proporcionando condições de trabalho adaptadas às necessidades individuais e um ambiente saudável e equilibrado.

7.1. Benchmarking comparativo de benefícios

Para esta comparação, iremos utilizar as categorias descritas por Duarte (2015), conforme especificado na tabela 1 da revisão da literatura.

Tabela 3. Comparação dos benefícios por categoria

Benefícios	FNAC	Decathlon	IKEA	Adecco	Worten
Segurança social e saúde	-	Seguro de vida gratuito; seguro de saúde para cônjuge e filhos (empresa suporta 90% dos custos)	Seguro de saúde e de vida para colaboradores permanentes	-	Seguro de vida e de saúde gratuito; extensível a cônjuges e filhos
Reconhecimento de estatuto ou antiguidade	-	Oportunidade de se tornar acionista e beneficiar da valorização das ações; Recompensas por trazer pessoas para trabalhar na empresa; Prémios mensais baseados no desempenho	Bónus anual associado aos resultados de negócio; Bónus anual	-	Incentivos monetários associados a objetivos individuais e coletivos
Relacionados com bem-estar	Cartão FNAC com descontos em serviços e parcerias; Formação inicial e acessos a programas de formação. Programa de flexibilidade	30% em produtos de todas as marcas da organização; Formações contínuas, acompanhamento regular, coaching, autonomia, responsabilidade e promoção.	Descontos na compra de artigos IKEA;	Descontos em vários serviços e produtos (Farmácia, Body Concept, Girassol, entre outros)	Vantagens em diversas áreas (Moda, Ginásios, Beleza, entre outros.); Políticas de flexibilidade
Relacionados com a família	-	-	"Ajuda de Nascimento" (760 euros brutos); programa "Passa mais tempo com o teu bebé" (licença parental estendida)	-	-

Ao comparar a FNAC com empresas como Decathlon, IKEA, Adecco e Worten, é possível identificar tanto os pontos fortes quanto as áreas onde a FNAC apresenta lacunas com base nos benefícios que estão descritos em seus websites corporativos. Uma das principais áreas em que a FNAC não acompanha os concorrentes, de acordo com as informações disponíveis online, é a segurança social e a saúde. Diferente de empresas como Decathlon, IKEA e Worten, que destacam em seus *websites* a oferta de seguros de vida e de saúde para os colaboradores e para as suas famílias, a FNAC não menciona esse tipo de benefício de forma abrangente.

Além disso, não se encontra no *website* da FNAC detalhes sobre programas estruturados de reconhecimento por antiguidade ou progressão de carreira, como os que são visíveis nos *websites* da Decathlon e IKEA, onde é possível ver menções a bônus ou até à participação acionária como forma de recompensa aos colaboradores. A FNAC também não evidencia muitos benefícios direcionados à conciliação entre vida profissional e familiar. Por exemplo, no *website* da IKEA, destacam-se licenças parentais mais longas e apoios financeiros para novos pais, benefícios que não são mencionados pela FNAC. Enquanto a FNAC oferece descontos e acesso a formações, as páginas corporativas de empresas como Decathlon e Worten vão além ao destacar vantagens relacionadas ao desenvolvimento contínuo, à autonomia profissional e a descontos mais abrangentes em produtos e serviços.

Em resumo, os *websites* corporativos revelam que a FNAC apresenta lacunas em áreas como cobertura de saúde e segurança, apoio familiar, programas de reconhecimento mais claros e benefícios voltados ao crescimento de longo prazo dos colaboradores, aspetos em que Decathlon, IKEA, Adecco e Worten se diferenciam ao destacar essas práticas nos seus *websites*.

7.2. Outras propostas de Benefícios

Ao comparar os benefícios que a FNAC oferece internamente, com base na experiência adquirida durante o meu estágio, e as informações disponíveis nos *websites* de empresas como IKEA, Decathlon, Adecco e Worten, ainda se identificam lacunas que sugerem oportunidades de melhoria. É importante ressaltar que as observações anteriores, feitas no *benchmarking*, foram focadas exclusivamente na análise das informações

apresentadas nos *websites* dessas empresas, incluindo a FNAC. Já as sugestões a seguir baseiam-se nos benefícios detalhados no portal interno da FNAC, propondo ajustes que poderiam torná-la mais competitiva em relação às práticas dos concorrentes.

- **Apoio à Natalidade:** Atualmente, a FNAC oferece um kit de bebê, um cartão FNAC no valor de 50€ e 15 dias de dispensa para mulheres grávidas. No entanto, ao comparar com a IKEA, que oferece subsídios financeiros significativos para novos pais e licenças parentais mais longas, sugere-se que a FNAC amplie este benefício. Uma proposta seria introduzir um subsídio financeiro adicional para a natalidade, ajudando a reduzir as despesas com a chegada de um bebê, tal como é feito na IKEA. Esta iniciativa aumentaria o apoio à conciliação entre vida pessoal e profissional, uma área em que a IKEA se destaca.
- **Seguro de Saúde e de Vida:** A FNAC disponibiliza seguro de saúde e de vida após seis meses de antiguidade, exceto para contratos sem termo, que têm acesso imediato. Comparando com empresas como a Decathlon e a Worten, que oferecem seguros de saúde e de vida para todos os colaboradores e suas famílias desde o início do contrato, sugere-se que a FNAC alargue este benefício a todos os colaboradores, independentemente do tipo de contrato ou antiguidade. Tal prática tornaria a FNAC mais competitiva, uma vez que os colaboradores têm cada vez mais valorizado a segurança e o bem-estar familiar.
- **Descontos e Benefícios em Produtos e Serviços:** A FNAC oferece um limite de desconto anual de 2000€ e benefícios através do Clube de Parcerias. No entanto, empresas como Decathlon e Worten vão além, oferecendo descontos mais amplos e uma gama mais diversificada de produtos e serviços. Sugere-se, portanto, que a FNAC aumente o limite de descontos e expanda as opções, melhorando as vantagens oferecidas aos colaboradores e alinhando-se mais com as práticas de mercado.
- **Flexibilidade e Programas de Bem-Estar:** A FNAC já oferece o programa "Your Balance" e uma plataforma de bem-estar com acesso a psicólogos, disponível após seis meses de antiguidade. No entanto, empresas como a Decathlon e a IKEA distinguem-se pelo foco em programas de bem-estar robustos e flexibilidade para os colaboradores desde o início do contrato. Para melhorar, sugere-se que a FNAC reduza o período de espera para o acesso à plataforma de bem-estar, permitindo

que todos os colaboradores, desde o primeiro dia de trabalho, possam usufruir deste apoio. Além disso, é recomendada a introdução de novas iniciativas de bem-estar, como programas regulares de *mindfulness* e sessões presenciais de *coaching*, práticas já adotadas pela Decathlon e IKEA, promovendo um ambiente de trabalho saudável e equilibrado.

- **Desenvolvimento Profissional e Formação:** Embora a FNAC ofereça formação contínua e parcerias com universidades, a Decathlon e a Adecco destacam-se por oferecerem oportunidades de desenvolvimento mais amplas, como programas de mentorias e progressão de carreira claramente estruturada. Sugere-se, portanto, que a FNAC introduza um programa formal de mentorias, permitindo que os colaboradores tenham orientação personalizada para o desenvolvimento de novas competências e crescimento dentro da empresa. Isso estaria alinhado com as práticas da Adecco, que é reconhecida pela forte gestão de talentos.
- **Prémios e Reconhecimento:** A FNAC não possui um sistema estruturado de prémios e reconhecimento, enquanto a Decathlon e a IKEA implementam programas de reconhecimento de antiguidade e performance, que incluem bónus financeiros e até participação acionária. Para motivar e recompensar os colaboradores de maneira mais eficaz, recomenda-se que a FNAC introduza um sistema de prémios e bónus baseado no desempenho. Este sistema seria estruturado com base em critérios de performance, oferecendo recompensas adicionais aos colaboradores que atingirem metas estabelecidas. Tal abordagem já é uma prática consolidada em empresas como Decathlon e IKEA e poderia aumentar o envolvimento e a retenção de talentos na FNAC.

7.3. Reformulação da comunicação sobre benefícios via anúncios de emprego

Sendo a FNAC uma empresa que apresenta alguns benefícios importantes, algo que se poderia melhorar era a inclusão desses benefícios na divulgação dos anúncios de emprego. Um dos fatores fundamentais que atraem os candidatos são os benefícios oferecidos pelas organizações (Paul et al., 2023) e, por isso, é essencial que esses benefícios sejam destacados no anúncio de emprego. Informar sobre os benefícios desde o início do processo de recrutamento alinha as expectativas dos candidatos com a oferta

da empresa, mostrando claramente o que a FNAC tem a oferecer. Detalhar esses benefícios nas descrições de vagas não só atrai talentos qualificados, mas também reforça a FNAC como um empregador desejável e confiável no mercado de trabalho.


Como já foi referido, um anúncio de emprego deve seguir o modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação). Tendo por base um anúncio da FNAC (anexo IX), verificamos que apresenta as informações essenciais sobre a vaga, mas não cumpre plenamente todos os elementos do modelo AIDA:

- (i) **Atenção (A):** O título é informativo, mas falta-lhe o impacto necessário para captar a atenção imediata dos candidatos. Além disso, o layout visual do anúncio é simples, sem cores ou elementos gráficos, o que limita a sua capacidade de se destacar num mercado de trabalho competitivo, onde a aparência visual também desempenha um papel importante para atrair o olhar dos candidatos.
- (ii) **Interesse (I):** Embora o anúncio descreva as responsabilidades da função, não fornece uma introdução atrativa sobre a FNAC e o que ela representa. Não se menciona de forma clara o seu compromisso com a inovação, a cultura empresarial ou o ambiente de trabalho, elementos que poderiam despertar o interesse dos potenciais candidatos. Além disso, o texto é muito focado nas tarefas do dia a dia, o que torna a leitura um pouco monótona e menos envolvente.
- (iii) **Desejo (D):** O anúncio não consegue gerar desejo nos candidatos, pois falta uma secção dedicada aos benefícios de trabalhar na FNAC. Não possui menção sobre as vantagens que a empresa oferece aos seus colaboradores, como a flexibilidade de horário, descontos em produtos ou outros incentivos. Sem esses elementos, o anúncio parece apenas descrever uma função, sem promover uma visão mais ampla e atrativa da empresa e da posição em questão.
- (iv) **Ação (A):** O anúncio cumpre eficazmente o elemento de Ação, destacando um botão em laranja com a chamada clara "Candidatar-me agora", o que incentiva de forma imediata e visualmente atrativa a participação do candidato.

Tendo por base esta análise, propõe-se a seguinte reformulação do layout e conteúdo do anúncio:

Figura 3: Sugestão de anúncio

Junta-te à FNAC como Técnico Comercial na Área PEM! (M/F)



Na FNAC, estamos na vanguarda da tecnologia e da cultura, oferecendo aos nossos clientes as melhores experiências de compra. Estamos à procura de um **Técnico Comercial** que partilhe a nossa paixão!

Marca: Fnac Portugal
Departamento: Universo PEM & GEM
Localização: Sede - Amoreiras

Sempre te imaginaste a trabalhar com Tecnologia, Cultura ou Lazer?
Queres fazer parte de um projeto verdadeiramente desafiante, sem monotonia e em constante aprendizagem?

Então, este desafio é para Ti!

Qual será a Tua missão?

Integrando a Direção Comercial da Fnac, terás como missão apoiar a área de Pequeno Eletrodoméstico nos processos inerentes à atividade comercial, junto de fornecedores e equipas internas, em linha com a estratégia da empresa.

O que a FNAC espera de Ti?

- Apoiar na gestão de campanhas comerciais, de acordo com o planeamento semanal, garantindo a respetiva parametrização em sistema;
- Garantir o levantamento e análise de informação relativa às vendas do departamento, com vista ao seguimento das ações comerciais;
- Gerir situações de entrada e saída de material com a logística/contabilidade, com as lojas e/ou fornecedores, bem como problemas críticos de Serviço Pós-Venda;
- Apoiar no fluxo de comunicação entre o departamento e as lojas;
- Atualizar e manter a base de dados de artigos do Departamento, contactando os diversos intervenientes necessários à atualização da informação (gestores de produto, fornecedores, lojas, SPV, etc.);
- Participar em projetos de inovação e melhoria contínua da área.

Que perfil gostaríamos que Tu tivesses?

- Formação académica nas áreas de Gestão, Gestão Industrial, Economia, Marketing ou similares;
- É valorizado gosto e/ou conhecimentos na área de Pequeno Eletrodoméstico;
- Nível de Excel intermédio/avançado, aliado a uma forte capacidade analítica;
- Excelente capacidade para comunicar e trabalhar em equipa;
- Boa capacidade de argumentação e negociação;
- Forte orientação para resultados e inovação;
- Planeamento, organização e gestão de prioridades;
- Flexibilidade, resiliência e capacidade de adaptação.

Benefícios de trabalhar na Fnac

- Flexibilidade de horário;
- Seguro de saúde e consultas de psicologia;
- Ajuda de custos em combustível e estacionamento;
- Formação académica e apoio à parentalidade;
- Descontos em produtos Fnac e serviços variados.

O que os nossos colaboradores dizem:

"A flexibilidade de horário na Fnac é muito importante para o meu bem-estar. Consigo equilibrar melhor a vida profissional e pessoal, e isso faz toda a diferença!"
— Joana, Assistente de Vendas

"O seguro de saúde e as consultas de psicologia oferecidos pela Fnac mostram como a empresa realmente se preocupa com o bem-estar dos colaboradores. Senti-me apoiado em todos os momentos!"
— André, Técnico de Marketing

"A ajuda de custos no combustível e estacionamento tornou o meu dia a dia muito mais fácil. É ótimo saber que a Fnac se preocupa com a nossa comodidade."
— Laura, Coordenadora de Logística

Onde vais trabalhar? Em Lisboa, na sede da Fnac nas Amoreiras!

Se achas que este desafio é para Ti, envia-nos a tua candidatura!
#CultivaADiferença

CANDIDATAR-ME AGORA

Fonte: elaboração própria

Na nossa proposta de anúncio, começa-se com um título mais atrativo, visando captar a atenção dos candidatos. O novo título não apenas comunica de forma clara a posição disponível, mas também confere um tom acolhedor e convidativo, essencial para atrair talentos qualificados. Além disso, foi adicionada uma breve descrição sobre a FNAC, ressaltando o seu compromisso com a inovação e a cultura, o que pode aumentar o interesse dos potenciais candidatos. A frase “Na FNAC, estamos na vanguarda da tecnologia e da cultura, oferecendo aos nossos clientes as melhores experiências de compra” foi reformulada para destacar não apenas as atividades da FNAC, mas também a paixão que a empresa tem pelo seu trabalho. Essa conexão emocional é fundamental para manter o interesse do leitor, especialmente ao afirmar que se procura um Técnico Comercial que partilhe a mesma paixão.

Para fomentar o desejo, foi criada uma secção dedicada aos benefícios oferecidos aos colaboradores, aspetos essenciais para atrair candidatos. Estes benefícios demonstram que a FNAC valoriza os seus colaboradores e investe no seu bem-estar, tornando a posição mais atrativa. Para reforçar ainda mais o desejo, foram incluídos testemunhos de colaboradores atuais. Estes depoimentos oferecem uma visão realista da experiência de trabalho na FNAC e ajudam a criar um sentido de comunidade.

Relativamente à ação, foi mantido o botão laranja, que é bastante chamativo e facilita a tomada de ação imediata, incentivando o candidato a clicar e seguir para o próximo passo no processo. Além disso, o apelo visual e o tom de urgência são bem claros, levando o candidato a sentir que este é o momento certo para agir.

Em resumo, as alterações realizadas com base no modelo AIDA incluem a modificação do título para torná-lo mais atrativo e acolhedor, a reformulação da introdução para destacar a paixão da FNAC, a organização dos benefícios e testemunhos para evidenciar o valor de trabalhar na FNAC.

8. Conclusão

O presente Trabalho Final de Mestrado representa o resultado da experiência de um estágio realizado na FNAC, onde foram desenvolvidas diversas atividades relacionadas com a área de compensações e benefícios. O estágio proporcionou uma experiência prática significativa e permitiu um contacto direto em tarefas operacionais, como a gestão de benefícios, incluindo o seguro de saúde, cartões de refeição e a

plataforma de bem-estar, além de atividades ligadas à admissão de colaboradores, utilizando softwares como Meta4, Sisqual e AboutMe. Também tive a oportunidade de aprender a registrar as férias e os horários dos colaboradores.

De forma a contribuir para o fortalecimento da área das compensações e benefícios, propus-me realizar *focus groups* e entrevistas a uma amostra de colaboradores, para aferir a sua satisfação em relação ao sistema de recompensas. Essa proposta de diagnóstico estava alinhada com a literatura que defende que o sistema de recompensas tem implicações diretas na motivação, na produtividade, na assiduidade/absentismo e na retenção/rotatividade (Reedy, 2020). No entanto, a minha sugestão não recebeu a devida autorização, o que limitou a minha capacidade de avaliar diretamente as percepções e experiências dos funcionários quanto a este sistema e porventura contribuir com recomendações pertinentes.

Ainda assim, o presente relatório de estágio avança outras propostas de melhoria, tendo por base um benchmarking comparativo ao nível dos benefícios e a reformulação da comunicação sobre a política de benefícios por intermédio do anúncio de emprego: (i) inclusão de mais benefícios para os colaboradores, como forma de tornar a FNAC ainda mais competitiva no mercado e de incentivar a retenção de talentos; (ii) uma comunicação mais clara e acessível dos benefícios nos anúncios de emprego, para atrair de forma mais eficaz os candidatos.

Algumas limitações marcaram, no entanto, o estágio. A minha participação restringiu-se a atividades operacionais, não tendo envolvimento em tarefas mais estratégicas, como o desenvolvimento de políticas de compensação e benefícios. Além disso, também não participei no processamento salarial, o que impediu uma visão mais abrangente da gestão do sistema de recompensas na sua totalidade, uma área essencial para compreender o impacto destas práticas na organização.

Em suma, o estágio foi uma experiência enriquecedora que complementou o conhecimento teórico com a prática, permitindo-me desenvolver competências operacionais e refletir sobre áreas de melhoria, como o alinhamento estratégico das políticas de compensação e a introdução de novos benefícios para os colaboradores.

Referências

Abboud, S. (2021). Relationship between perceived performance appraisal effectiveness and employee turnover intention in lebanese banks. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 3(28), 37–49. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(28\).2021.37-49](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(28).2021.37-49)

Ahmed, N., & Nathan, D. (2016). Improving wages and working conditions in the Bangladesh garment sector. In D. Nathan, M. Tewari, & S. Sarkar (Eds.), *Labour In Global Value Chains in Asia* (pp. 51-77). Cambridge University Press.

Ainasoja, D. (2023). *Job postings and employer value proposition to attract new talent: A study of potential applicant's opinions on job posting content in the information technology field*, Dissertação de mestrado, Novia University of Applied Sciences, Vaasa. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/794242/Ainasoja_Daniel.pdf?sequence=2

Almeida, K., Nunes, A. Q., Alves, T. D., & Monteiro, R. S. (2007). A remuneração baseada no desempenho e seus impactos no negócio – Um estudo de caso. <https://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/143.pdf>

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice* (10th ed.). Kogan Page

Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2001). *Employee Benefits*. Dearborn Trade Publishing.

Bernard, H. R., & Gravlee, C. C. (Eds.). (2015). *Handbook of Methods in Cultural Anthropology* (2nd ed.). Rowman & Littlefield

Boachie-Mensah, F. O., & Seidu, P. A. (2012). Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 73-88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p73>

Borges, R. F. S. (2017). *Incentivos, salários e produtividade: Uma análise na perspectiva dos trabalhadores*, Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/4681/1/DissertMestradoRenatoFilipeSebastiaoBorges2018.p>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/qrj0902027>

Burke, L. A., & Hsieh, C. (2006). Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2), 155–162. <https://doi.org/10.1108/17410400610641726>

Camara, P. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote

Campos, J.L., Silva, T. C., & Albuquerque, U. P. (2021). Observação Participante E Diário De Campo: Quando Utilizar E Como Analisar In Albuquerque U.P., Cunha L.V.F., Lucena R.F.P., Alves R. (eds.), *Métodos de Pesquisa Qualitativa para Etnobiologia*, Recife: Nupeea, pp. 95-112.

Chandra, A., Tripathi, D., & Chaubey, D. S. (2018). Reward Management Practices And Its Impact On Employees' motivation: An Evidence From Some Service Organizations In Lucknow. *International Journal Of Research In Computer Application & Management*, 8(3), 1-6.

Chaudhary, M. S., Sahib, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. N. (2012). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce*, 3(4), 1-14.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações* (4ª ed.). Barueri, SP: Manole.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo

Delgado-Hito, P., & Romero-García, M. (2021). Elaboration of a research project using qualitative methodology. *Enfermería Intensiva*, 32(3), 164–169. <https://doi.org/10.1016/j.enfie.2021.03.001>

Dewi, N., Laluma, R. H., Gunawansyah, Garnia, E., Saepudin, D., & Hendajany, N. (2020, November 1). *Employee Performance Assessment System Design Based on 360 Degrees Feedback and Simple Multi-Attribute Rating Technique Method Integration*. *IEEE Xplore*. <https://doi.org/10.1109/TSSA51342.2020.9310873>

Din, G. R. A., Shahani, N. U. N., & Baloch, M. N. (2021). Impact of reward system in employee's motivation in the organizational context: A quantitative study of manufacturing industry in UAE. *Liberal Arts & Social Sciences International Journal (LASSIJ)*, 5(1), 105-122. <https://doi.org/10.47264/idea.lassij/5.1.8>

Do Nascimento, R. F., Canteri, M. H. G., & Kovaleski, J. L. (2019). Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo

Método PRISMA. *Revista gestão & conexões*, 8(2), 44–58.
<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>

Duarte, H.M.C. (2015). Gestão de remunerações. Em A. I. Ferreira, L. F. Martínez, F. G. Nunes & Duarte (Orgs.), *Gestão De Recursos Humanos Para Gestores* (pp. 309-335). Editora RH.

Fang, M., Gerhart, B., & Ledford Jr, G. E. (2013). Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: More smoke than fire. *World at work quarterly*, 16(2), 17-29.

Fine G.A (2015). Participant Observation. In Wright J.D. (eds.), *Internacional Encyclopedia Of The Social & Behavioral Sciences*, Elsevier, pp. 530-534.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.44041-9>

Francis, F., Zirra, C. T. O., & Charles J., M. I. (2020). Reward System as a Strategy to Enhance Employees Performance in an Organization. *Archives Of Business Research*, 8(6), 156–164.

Ganesan, M., Antony, S. P., & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal Of Management Development*, 37(5), 425–438. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2017-0055>

Gopal, R. K., & Muralidhar, M. S. (2011). Bench Marking HR Practices. *RVIM Journal Of Management Research*, 3, 49-55. DOI:[10.4102/sajhrm.v6i2.151](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v6i2.151)

Hapsari, B. (2023). Strategies to improve employee performance: Competency analysis, compensation, and motivation. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 2(2), 185-194. <https://jurnalpustek.org/index.php/sdmo/article/view/103/99>

Haruna, T. M., Mustapha, N.M., & Ibrahim, M. (2018). Employee rewards and organizational performance: A review of literature. *Journal Of Business and Organizational Development*, 10(4), 20-34.

Hung, L. M., Lee, Y. S., & Lee, D. C. (2018). The Moderating Effects of Salary Satisfaction and Working Pressure on the Organizational Climate, Organizational Commitment to Turnover Intention. *International Journal of Business and society*, 19(1), 103–116.

Jacobs, R.L. (2019). Competency Assessment and Development. In: *Work Analysis in the Knowledge Economy*. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-94448-7_17

Jaiswal, B. (2020). *Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal*. Departamento de Biblioteca e Ciência da Informação, Universidade de Lucknow.

https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004032240236202babita_jais_Methods_of_Performance_Appraisal.pdf

Klonoski, R. (2016). Defining employee benefits: A managerial perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 52-68. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9314>

Kopsidas, O. (2021). The 360-degree feedback model as a tool of total quality management. *Economic world*, 9(1), 1-11.

Kumar, D., Hossain, M. Z., & Nasrin, M. S. (2015). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation. *Asian Accounting and Auditing Advancement*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.2228/2218-5666.5.1.31>

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Relate Differently to Employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(1), 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

Lal, M. M. (2020). Peer feedback: a tool for growth. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 50(1), 3-4. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000829

Luna-Gijón, G., Nava-Cuahutle, A., & Martínez-Cantero, D. A. (2022). El diario de campo como herramienta formativa durante el proceso de aprendizaje en el diseño de información. *Zincografía*, 6(11), 245-264. <https://doi.org/10.32870/zcr.v6i11.131>

Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: Methods and rating errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-6.

Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>

Madhani, P. M. (2009). Strategic Compensation Plan: Rebalancing Fixed and Variable Pay. In *seventh AIMS International Conference on Management, Houston TX, USA, IIM-Bangalore, India*.

Manjenje, M., & Muhanga, M. (2023). Financial and Non-Financial Incentives Best Practices in work organisations: a critical review of literature. *Journal of Co-operative and Business Studies (JCBS)*, 6(2), 190-198.

Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12(12), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>

Mathur, R. (2020). Effect of recruitment sources and advertisement on candidates' intent to pursue the job. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 8(11), 837-841. <https://www.ijcrt.org/papers/IJCRT2011095.pdf>

Moen, K., Middelthon, A-L. (2015). Qualitative Research Methods. In Laake, P., Benestad, H.B., & Olsen, B.R. (eds.), *Research in Medical and Biological Sciences*, Academic Press, pp. 321-378. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-799943-2.00010-0>

Mokhniuk, A., & Yushchyshyna, L. (2018). The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, 13(1), 94–101. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-94-101>

Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Sari, M. I. W. (2019). The model of employee motivation and cooperative employee performance. *Polish Journal Of Management Studies*, 20(2), 321-330.

Munizu, M., Pono, M., Armayah, Sumardi, & Haryuni. (2019). The effect of the external environment, internal resources, organizational capability, and competency on the competitiveness of creative industry in South Sulawesi. *IOP Conference Series: Earth And Environmental Science*, 343(1), 1-7. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/343/1/012100>

Mura, L., Gontkovicová, B., Dulová Spisáková, E., & Hajduová, Z. (2019). Position of employee benefits in remuneration structure. *Transformations In Business & Economics*, 18(2), 156-173.

Naidu, A. T., & Satyanarayana, G. (2018). Impact of compensation on employee performance. *Intercontinental Journal Of Human Resource Research Review*, 6(4), 1-6.

Nnaji-Ihedinmah, N. C., & Egbunike, F. C. (2015). Effect of rewards on employee performance in organizations: a study of selected commercial banks in Awka metropolis. *European Journal Of Business And Management*, 7(4), 80-88.

Noor, Z., Nayaz, N., Solanki, V., Manoj, A., & Sharma, A. (2020). Impact of rewards system on employee motivation: A study of a manufacturing firm in Oman. *International Journal Of Business And Management Future*, 4(2), 13-25. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.692>

Noorazem, N. A., Md Sabri, S., & Mat Nazir, E. N. (2021). The effects of reward system on employee performance. *Jurnal Intelek*, 16(1), 40-51.

Nwokoecha, I. M. (2024). Performance appraisal techniques and their effects on organizational growth. *International Journal Of Technology And Education Research*, 2(1), 18-24.

Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European journal of business and management*, 9(11), 116-122.

Paul, M., Williams-Mbengue, N., & Harrison, C. (2023). *Job Posting*. QIC-Tips, 8. University of Nebraska – Lincoln, Center on Children, Families & the Law. <https://digitalcommons.unl.edu/qicwdtips/8/>

Pereira Da Silva, M., & Moitinho, G. (2016). Avaliação De Desempenho Nas Organizações In Organizations Performance Evaluation. *Cosmos*, 3(1), 57–68.

Pratheepkanth, P. (2011). Reward system and its impact on employee motivation in commercial bank of sri lanka plc, in jaffna district. *Global Journal Of Management And Business Research*, 11(4), 85-92.

Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643–651. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>

Reddy, V. S. (2020). Impact of compensation on employee performance. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(9), 17-22. <https://doi.org/10.9790/0837-2509011722>

Rito, P. N. (2006). O sistema de recompensas remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.

Rodrigues de Carvalho, G., Rodrigues da Silva, D., Matos de Moura Almeida, F., Matos de Moura, R., & Pinto Júnior, D. M. (2012). *Sistemas de Recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba*.

Santiago-Torner, C. (2023). Ethical climate and creativity: The moderating role of work autonomy and the mediator role of intrinsic motivation. *Cuadernos de gestión*, 23(2), 93-105. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>

Sasmita, E., Faitullah, F., Mardiyyah, N., & Furqon, M. (2023). The Influence Of Work Achievement, Education, Loyalty, And Honesty On Position Promotion At Pt. Segara. *Jurnal Manajemen*, 11(3), 209-221. <https://doi.org/10.36546/jm.v11i3.935>

Setyawati, N. W., Woelandari, D. S., & Rianto, M. R. (2022). Career development, motivation and promotion on employee performance. *East Asian Journal Of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 1(9), 1957-1970. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>

Shantz, A., Wang, J., & Malik, A. (2017). Disability status, individual variable pay, and pay satisfaction: Does relational and institutional trust make a difference? *Human Resource Management*, 56(2), 317-331. <https://doi.org/10.1002/hrm.21845>

Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation – Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), 966-979.

Siyanovich, I. V. (2023). *Benchmarking: Definition, Types, And Processes*. Belarusian National University of Technology.

Souza, A. E., Heleno, E. A., Saeger, M. M. M. T., & Rezende, I. C. (2020). Programas de Benefícios, Recompensas e Incentivos Financeiros como fator Motivacional: um estudo de caso no Banco X. Universidade Federal da Paraíba.

Stalmašeková, N., Genzorová, T., & Čorejová, T. (2017). Employee benefits as one of factors of work motivation. In *CBU International Conference On Innovations In Science And Education* (Vol. 5, p. 448). Central Bohemia University. <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v5.964>

Streets, V. N. (2024). Job postings, ads, and the age of the aggregator. In M. A. Morris (Ed.), *Lessons From The Field On Attracting And Recruiting Great People* (pp. 95-105). SIOP.

Tonye, O., & Boloumbiemeleore, K. P. (2023). Employee benefits and organizational performance in Nigeria. *International Journal Of Advanced Multidisciplinary Research And Studies*, 3(3), 203–208.

Touma, J. (2022). Performance Appraisal Effect on Compensation. *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, 10(01), 1–12. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101001>

Verma, A. (2018). Impact of compensation and reward system on organization performance: An empirical study. *International Journal Of Research In Commerce, Economics & Management*, 8(10), 1-4.

Verwaeren, B., Van Hoye, G., & Baeten, X. (2016). Getting bang for your buck: the specificity of compensation and benefits information in job advertisements. *The International Journal Of Human Resource Management*, 28(19), 2811–2830. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138989>

Weirich, R. (2016). Workplace stability for employee retention and performance. *aha! Process*. <https://www.ahaprocess.com/wp-content/uploads/2016/01/Workplace-Stability-for-Employee-Retention.pdf>

West, C., Ricks, J., Strachan, C., Iacono, J., Shay, C., & Carly, S. (2019). Factors that Influence Recruitment and Retention. *Part of the Human Resources Management Commons*.

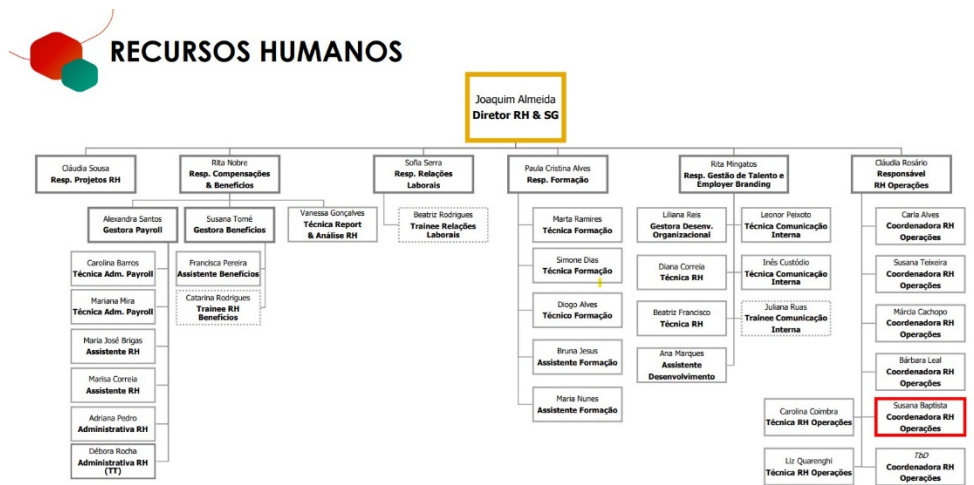
https://ideaexchange.uakron.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2011&context=honors_research_projects

Yolande. (2024). The Impact of Compensation and Internal Equity on Employee Performance. *Open Journal Of Accounting*, 13(02), 32–43. <https://doi.org/10.4236/ojacet.2024.132003>

Zhao, C., & Gudamu, A. (2021). Ranking of Teaching Evaluation Index System of Public Physical Education Curriculum Based on Management by Objectives Using Analytic Hierarchy Process. *Mobile Information Systems*, 2021, 1-14. <https://doi.org/10.1155/2021/2729574>

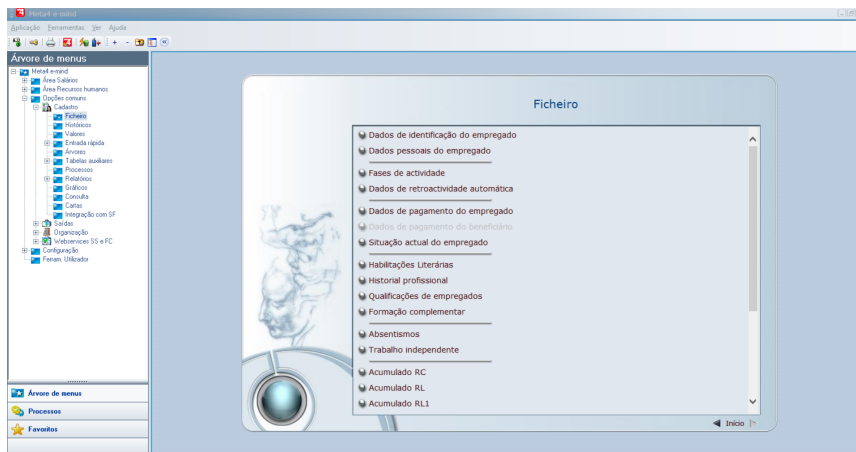
ANEXOS

Anexo I: Organigrama dos Recursos Humanos



Fonte: Documentação interna da FNAC

Anexo II: Programa Meta4



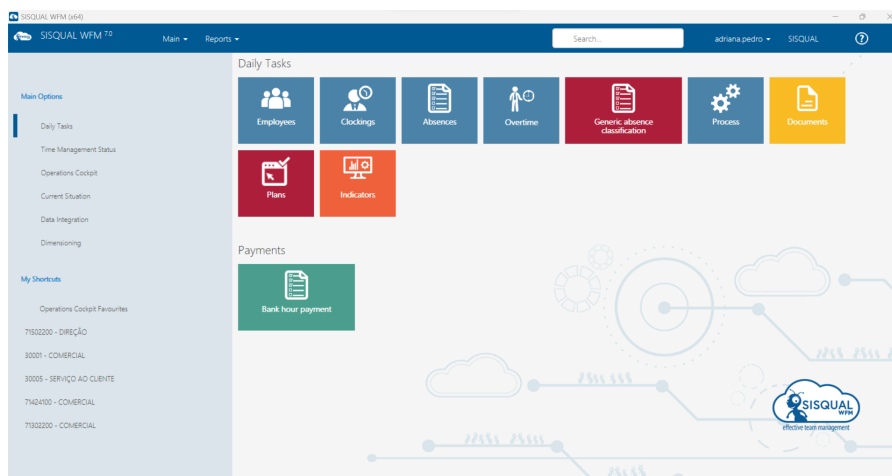
Fonte: Programa interno da FNAC

Anexo III: Plataforma AboutMe



Fonte: Programa interno da FNAC

Anexo IV: Programa Sisqual



Fonte: Programa interno da FNAC

Anexo V: Declaração do cartão de alimentação



Declaro, ter recebido o Cartão Refeição Edenred, na presente data e assumo a responsabilidade de tomar conhecimento das respectivas regras de utilização, pelo que farei consulta dos documentos disponíveis:

- Procedimento Interno "Pagamento Subsídio Alimentação em Cartão Refeição", atualização 01.01.2024;

- Documentos entregues com o Cartão:

a) Cap. I – Condições Gerais de Utilização do cartão Edenred Refeição;

b) Cap. II – Condições Específicas de Acesso aos canais de apoio ao utilizador;

c) Cap III – Utilização do Aplicativo MBWAY

Data Levantamento: / / .

Nº Colaborador: _____

Assinatura do colaborador:

Fonte: Documentação interna da FNAC

Anexo VI: Ficha de admissão de estágio

FICHA DA TUA ADMISSÃO
Estás a poucos passos de te tornares um FNACTIVO! :)

fnac
Estágio

REGRAS DE PREENCHIMENTO: OBRIGATÓRIO, PREENCHIMENTO EM LETRAS MAIÚSCULAS, SEM ACENTOS E SEM CÉDULAS

Nº	<input type="text"/>	Bolsa estágio	NÃO <input type="checkbox"/>	SIM (valor)	<input checked="" type="checkbox"/>
Loja	SEDE	Deptº	COMPENSAÇÕES E BENEFÍCIOS		
Centro Custo	DIRECÃO RECURSOS HUMANOS	Un. Organizacional	<input type="text"/>		
Categoria	ESTAGIÁRIO	Função	ESTAGIO CURRICULAR/FNAC		
Tipo Contrato	Contrato de Estágio	Empresa	ESTAGIO		
Tipo Estágio	CURRICULAR	Tutor	ALEXANDRA SANTOS		
Data Início	1/23/2024	Data Fim	4/22/2024	Género	Feminino
Carga Horária Semanal	40H	Duração total estágio (horas)			
Nome	<input type="text"/>				
Morada	<input type="text"/>				
Localidade	<input type="text"/>	Código Postal	<input type="text"/>		
Telºmóvel	<input type="text"/>	E-mail	<input type="text"/>		
Data Nasc.	<input type="text"/>	NIF	<input type="text"/>		
Tipo Doc ID	<input type="text"/>	Nº Doc ID	<input type="text"/>		
Data Validade	<input type="text"/>	NISS	<input type="text"/>		
Curso	<input type="text"/>				
Estab ensino	<input type="text"/>				
Ano que frequenta	<input type="text"/>	Contacto	<input type="text"/>		
Responsável pelo estágio na escola	<input type="text"/>				

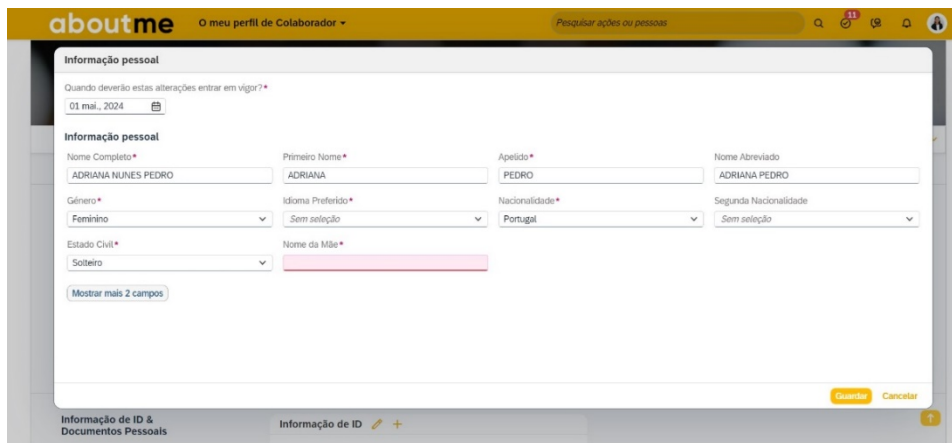
A PREENCHER PELA FNAC

A PREENCHER PELO CANDIDATO

fnac

Fonte: Documentação interna da FNAC

Anexo VII: Admissão no AboutMe



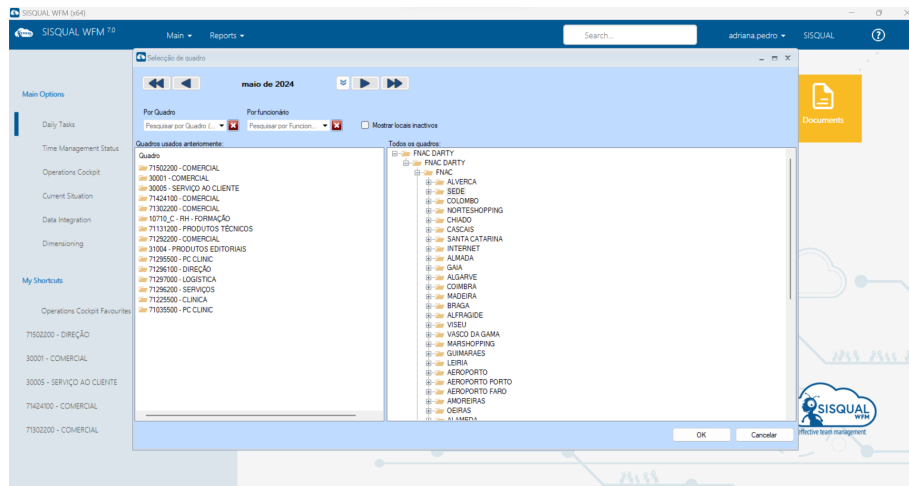
The screenshot shows the 'aboutme' user profile page. At the top, it says 'O meu perfil de Colaborador' and 'Pesquisar ações ou pessoas'. Below this is the 'Informação pessoal' section. A question asks 'Quando deverão estas alterações entrar em vigor?' with the answer '01.mai., 2024'. The main form contains the following fields:

- Nome Completo*: ADRIANA NUNES PEDRO
- Primeiro Nome*: ADRIANA
- Apelido*: PEDRO
- Nome Abreviado: ADRIANA PEDRO
- Género*: Feminino
- Idioma Preferido*: Sem seleção
- Nacionalidade*: Portugal
- Segunda Nacionalidade: Sem seleção
- Estado Civil*: Solteiro
- Nome da Mãe*: (empty field)

At the bottom, there are buttons for 'Guardar' and 'Cancelar', and a link to 'Mostrar mais 2 campos'.

Fonte: Plataforma interna da FNAC


Anexo VIII: Inserir colaborador no Sisqual



Fonte: Programa interno da FNAC

Anexo IX: Exemplo de anúncio

TÉCNICO COMERCIAL - ÁREA PEM (M/F)



Marca: Fnac Portugal
Departamento: Universo PEM & GEM
Localização: Sede - Amoreiras
Região: Grande Lisboa
Horário: Full-time

Sempre te imaginaste a trabalhar com Tecnologia, Cultura ou Lazer?
Queres fazer parte de um projeto verdadeiramente desafiante, sem monotonia e em constante aprendizagem?
Então, este desafio é para Ti!

Sempre te imaginaste a trabalhar com Tecnologia, Cultura ou Lazer? Queres fazer parte de um projeto verdadeiramente desafiante, sem monotonia e em constante aprendizagem? Então, este desafio é para Ti!

Qual será a Tua missão?
Integrando a Direção Comercial da Fnac, terás como missão apoiar a área de Pequeno Eletrodoméstico nos processos inerentes à atividade comercial, junto de fornecedores e equipas internas, em linha com a estratégia da empresa.

O que a FNAC espera de Ti?

- Apoiar na gestão de campanhas comerciais, de acordo com o planeamento semanal, garantindo a respetiva parametrização em sistema;
- Garantir o levantamento e análise de informação relativa às vendas do departamento, com vista ao seguimento das ações comerciais;
- Gerir situações de entrada e saída de material com a logística/contabilidade, com as lojas e/ou fornecedores, bem como problemas críticos de Serviço Pós-Venda;
- Apoiar no fluxo de comunicação entre o departamento e as lojas;
- Atualizar e manter a base de dados de artigos do Departamento, contactando os diversos intervenientes necessários à atualização da informação (gestores de produto, fornecedores, lojas, SPV, etc.);
- Participar em projetos de inovação e melhoria contínua da área.

Que perfil gostaríamos que Tu tivesses?

- Formação académica nas áreas de Gestão, Gestão Industrial, Economia, Marketing ou similares;
- É valorizado gosto e/ou conhecimentos na área de Pequeno Eletrodoméstico;
- Nível de Excel intermédia/avançada, aliada a uma forte capacidade analítica;
- Excelente capacidade para comunicar e trabalhar em equipa;
- Boa capacidade de argumentação e negociação;
- Forte orientação para resultados e inovação;
- Planeamento, organização e gestão de prioridades;
- Flexibilidade, resiliência e capacidade de adaptação.

Onde vais trabalhar? Em Lisboa, na sede da Fnac nas Amoreiras!

Se achas que este desafio é para Ti, envia-nos a tua candidatura!
#CultivaADiferença

[CANDIDATAR-ME AGORA >](#)

Fonte: *Website* da FNAC