Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

João Miguel Silva Rodrigues

Impacto da Política de Benefícios na Motivação dos Funcionários e no Desempenho da Empresa

Abril de 2026

Impacto da Política de Benefícios na Motivação dos Funcionários e no Desempenho da Empresa

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

João Miguel da Silva Rodrigues

Impacto da política de benefícios na motivação dos funcionários e no desempenho da empresa

Dissertação de Mestrado
Gestão
Gestão Geral

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira

abril de 2026

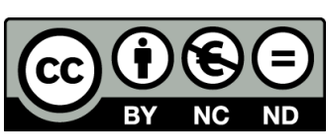
DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição Não Comercial Sem Derivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Braga, abril 2026

Resumo

Num ambiente organizacional cada vez mais competitivo, as empresas procuram não só atrair e reter talento, mas também incentivar os trabalhadores a alcançar níveis mais elevados de desempenho. Nesse sentido, a implementação de sistemas de remuneração eficazes, complementados por um conjunto alargado de benefícios, assume um papel fundamental. Simultaneamente, a crescente relevância da flexibilidade no contexto laboral tem conduzido à valorização de benefícios ajustáveis às necessidades individuais de cada um dos trabalhadores. Como consequência, tem-se verificado um aumento da diversidade de opções de benefícios, o que torna a gestão de recursos humanos (GRH) uma prática cada vez mais complexa e exigente.

A GRH tem vindo a suscitar interesse crescente, decorrente da evidência do seu impacto tanto na motivação dos trabalhadores como no desempenho das organizações

Face à relevância desta relação, o presente estudo tem como principal objetivo avaliar o impacto dos planos de benefícios na motivação dos trabalhadores e no desempenho das organizações. Para o efeito, adotou-se uma abordagem quantitativa, através da aplicação de um questionário a 134 trabalhadores de empresas do setor da construção civil, bem como da recolha de dados financeiros dessas empresas, recorrendo à plataforma Orbis

Os resultados evidenciam que benefícios como o seguro de saúde e invalidez, o horário de trabalho flexível e as atividades de *team building* assumem particular relevância nas organizações analisadas, refletindo uma crescente preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e com a promoção de um ambiente de trabalho positivo. Por outro lado, benefícios orientados para o longo prazo, como os planos de pensões ou os fundos de reforma, apresentam menor incidência, sugerindo uma menor valorização de estratégias de segurança financeira.

Relativamente às hipóteses de investigação, os resultados demonstram a existência de uma relação positiva entre o número de benefícios disponibilizados e os níveis de motivação dos trabalhadores, embora essa relação apresente uma fraca intensidade. Adicionalmente, verificou-se que o número de benefícios disponibilizados pode contribuir para o desempenho organizacional, ainda que o seu impacto varie consoante os indicadores considerados.

Em suma, o estudo conclui que a política de benefícios constitui uma ferramenta relevante de gestão estratégica de recursos humanos (GERH), capaz de influenciar positivamente a motivação dos trabalhadores e o desempenho das organizações. Contudo, os resultados indicam que os benefícios por si só, não explicam totalmente a motivação e o desempenho, sendo necessário considerar outros fatores organizacionais ou individuais. Estas conclusões reforçam a importância de desenvolver políticas de benefícios ajustadas às necessidades dos trabalhadores e alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações.

Palavras-chave: Plano de benefícios; Flexibilidade; Motivação; Desempenho organizacional

Abstract

In an increasingly competitive organizational environment, companies seek not only to attract and retain talent but also to encourage employees to achieve higher levels of performance. In this context, the implementation of effective compensation systems, complemented by a broad range of benefits, plays a fundamental role. At the same time, the growing importance of flexibility in the workplace has led to greater appreciation of benefits that can be tailored to the individual needs of employees. Consequently, there has been an increase in the diversity of benefit options, making Human Resource Management (HRM) an increasingly complex and demanding practice.

HRM has attracted growing interest due to evidence of its impact on both employee motivation and organizational performance. Given the relevance of this relationship, the main objective of the present study is to assess the impact of benefit plans on employee motivation and organizational performance. To this end, a quantitative approach was adopted, involving the administration of a questionnaire to 134 employees from companies operating in the construction sector, as well as the collection of financial data from these companies using the Orbis platform.

The results show that benefits such as health and disability insurance, flexible working hours, and team-building activities are particularly relevant in the organizations analyzed, reflecting an increasing concern for employee well-being and the promotion of a positive work environment. In contrast, long-term benefits, such as pension plans or retirement funds, show lower prevalence, suggesting a reduced emphasis on long-term financial security strategies.

Regarding the research hypotheses, the findings demonstrate the existence of a positive relationship between the number of benefits provided and employee motivation levels, although this relationship is relatively weak. Furthermore, it was found that the number of benefits offered may contribute to organizational performance, although its impact varies depending on the performance indicators considered.

In summary, the study concludes that benefit policies constitute a relevant tool of Strategic Human Resource Management (SHRM), capable of positively influencing employee motivation and organizational performance. However, the results indicate that benefits

alone do not fully explain motivation and performance, making it necessary to consider other organizational or individual factors. These conclusions reinforce the importance of developing benefit policies that are aligned with employees' needs and with the strategic objectives of organizations.

Keywords: Benefits plan; Flexibility; Motivation; Business performance

Índice

Resumo VII
Abstract IX
1. Introdução 1
2. Revisão de literatura 4
2.1. Gestão estratégica de recursos humanos e Compensação 4
2.2. Planos de benefícios 12
2.2.1. Tipos de Benefícios 15
2.2.2. Flexibilidade do plano de benefícios 16
2.3. Motivação 17
2.3.1. Teorias de Conteúdo 19
2.3.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow 19
2.3.1.2. Teoria dos dois fatores de Hezberg 20
2.3.1.3. Teoria das necessidades de McClelland 21
2.3.1.4. Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham 22
2.3.2. Teorias de Processo 23
2.3.2.1. Teoria da Equidade de Adams 23
2.3.2.2. Teoria da expectativa de Vroom 25
2.4. Conceito de desempenho organizacional 26
2.5. Relação entre o plano de benefícios, a motivação dos funcionários e o desempenho da organização 27
2.6. Hipóteses de investigação 29
3. Metodologia 30
3.1. Design metodológico 31
3.2. População-alvo e amostra 33
3.3. Instrumento de recolha de dados 34
3.5. Questões éticas 36
4. Apresentação e análise de dados 37
4.1. Caracterização da amostra 37
4.2. Análise descritiva 40
4.3. Construção das Variáveis 44
4.4. Teste das hipóteses 46
5. Conclusão 51
5.1. Discussão de resultados 51
5.2. Limitações e implicações para investigações futuras 53
Referências Bibliográficas 55
Apêndice 65

Índice de tabelas

Tabela 1 - Demografia da população ativa.....8
Tabela 2 - Perfil dos inquiridos.....38
Tabela 3 - Benefícios oferecidos pelas empresas.....40
Tabela 4 – Participação e flexibilidade nos benefícios organizacionais.....42
Tabela 5 - Grau médio dos fatores do local de trabalho.....42
Tabela 6 - Operacionalização das variáveis.....44
Tabela 7 - Interpretação do coeficiente de Pearson.....46
Tabela 8 - Correlação entre o número de benefícios (monetários, não monetários e total) e a motivação dos trabalhadores.....47
Tabela 9 - Matriz de correlação entre motivação, participação dos funcionários e flexibilidade do plano de benefícios.....48
Tabela 10 - Correlação entre o número de benefícios (monetários, não monetários e total) e os indicadores de desempenho organizacional.....49
Tabela 11 - Correlação entre o número de trabalhadores e a disponibilização de benefícios (monetários, não monetários e total).....50

1. Introdução

Num contexto marcado por uma evolução salarial limitada, os benefícios concedidos aos trabalhadores têm vindo a ganhar uma crescente relevância. Desde 1990, verifica-se um aumento contínuo do peso relativo destes benefícios face à remuneração. Em Portugal não existem dados públicos que identifiquem, de forma exata, o peso que os benefícios têm na compensação total dos trabalhadores portugueses; contudo, nos Estados Unidos da América, segundo o secretariado das estatísticas do trabalho desse país (Bureau of Labor Statistics), em 2024 os benefícios representavam 29,5% do pacote remuneratório, (Employer Costs for Employee Compensation – December 2024, sem data).

Perante este contexto, as organizações têm vindo a reforçar a adoção de práticas centradas nos trabalhadores, disponibilizando um conjunto alargado de benefícios que se tornaram determinantes na atração e retenção de talento, contribuindo igualmente para a sustentabilidade das empresas a longo prazo (Fauver et al., 2018). Contudo, a literatura evidencia que a perceção de injustiça relativamente à atribuição desses benefícios pode comprometer a motivação, o desempenho e a intenção dos trabalhadores em permanecer nas organizações (e.g. Williams et al., 2006).

Os benefícios podem ser conceptualizados como formas de compensação de natureza monetária ou não monetária, que não assumem necessariamente um carácter imediato, podendo ser diferidas no tempo, sendo implementadas através de políticas e programas de RH (Barringer & Milkovich, 1997). Estes integram a estratégia de remuneração das organizações e os respetivos sistemas de incentivos.

A definição do plano de benefícios constitui um desafio central para os departamentos de RH, mas também uma ferramenta estratégica relevante para potenciar o desempenho das organizações, ao promover a convergência entre os objetivos individuais dos trabalhadores e os objetivos das organizações (Torrington et al., 2016).

O desempenho organizacional refere-se à capacidade de uma empresa operar de forma eficiente ao longo do tempo. Esta eficiência reflete-se, sobretudo, na geração de resultados económicos, na solidez financeira e na capacidade de crescimento, sendo frequentemente avaliada através de indicadores como a margem de lucro líquida, a liquidez corrente e o crescimento do lucro (Ouyang, 2020).

Entre os benefícios mais valorizados pelos trabalhadores destacam-se os seguros de saúde, os planos de pensões e o alargamento das licenças parentais, os quais desempenham um papel fundamental tanto na retenção de talento como no aumento da produtividade (Martocchio, 2023). Assim, a presente investigação procura analisar de que forma a implementação de uma política de benefícios bem estruturada pode influenciar positivamente o desempenho das organizações.

De acordo com Yıldız e Karakaş (2012), a avaliação do desempenho organizacional pode ser realizada através de diversos indicadores, nomeadamente o retorno sobre os ativos (ROA), o retorno sobre o capital próprio (ROE), o rácio de Tobin Q, a relação entre o valor de mercado e o valor contabilístico, o retorno sobre as vendas, as receitas, o resultado por ação, o rácio de vendas sobre ativos e os custos de capital. No entanto, considerando que o presente estudo inclui empresas que não são cotadas em bolsa, a análise será limitada a um conjunto específico de indicadores, sendo eles, o retorno sobre ativos, o retorno sobre capital próprio, o retorno sobre vendas, as receitas e o rácio de vendas sobre ativos.

Num ambiente caracterizado por uma crescente concorrência global e pela necessidade de assegurar a sustentabilidade organizacional, torna-se essencial que as empresas adotem estratégias eficazes para atrair, reter e motivar trabalhadores qualificados (Orlitzky, 2007). Para além da remuneração base, as organizações disponibilizam aos seus trabalhadores um conjunto diversificado de benefícios adicionais, tais como seguros de saúde, horário flexível e oportunidades de progressão na carreira, os quais têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no âmbito da gestão de recursos humanos (Bohlander & Snell, 2013).

A análise da influência destes benefícios no desempenho organizacional revela-se fundamental, não só para sustentar decisões estratégicas relacionadas com políticas de compensação, mas também para reforçar a competitividade das empresas. Importa ainda salientar que a literatura recente evidencia uma lacuna considerável no que diz respeito a estudos empíricos que examinem, de forma abrangente, a relação entre o conjunto de benefícios oferecidos e os indicadores de desempenho, sobretudo em contextos setoriais e nacionais (Schawlowski, 2025).

Dito isto, o presente estudo define a seguinte questão de partida (QP), que orienta toda a investigação:

QP: Em que medida uma política de benefícios pode contribuir para o desempenho das organizações empregadoras?

A resposta a esta questão de partida permitirá a concretização dos seguintes objetivos de estudo:

- Identificar os benefícios mais comuns entre os trabalhadores portugueses;
- Avaliar o nível de influência dos trabalhadores na definição dos benefícios;
- Analisar os níveis de motivação dos trabalhadores;
- Examinar a relação entre os benefícios, a motivação dos trabalhadores e a lucratividade da organização.

Em consonância com a questão de partida, esta investigação centra-se em trabalhadores de empresas do setor da construção civil em Portugal, opção que visa garantir maior consistência e comparabilidade na análise dos indicadores, sobretudo os financeiros. Este setor distingue-se pela elevada intensidade de mão de obra e pelo peso significativo dos custos com pessoal, revelando-se adequado para analisar variáveis relacionadas com benefícios organizacionais e motivação dos trabalhadores. Em contraste, setores mais intensivos em capital apresentam estruturas de custos distintas, o que dificulta comparações diretas. Assim, a delimitação ao setor da construção civil reduz a heterogeneidade entre contextos e reforça a robustez e validade dos resultados.

Este estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, procede-se ao enquadramento do tema, à definição da questão de investigação e à apresentação dos objetivos do estudo. O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde são analisados os principais conceitos, as relações entre os mesmos e os contributos mais relevantes dos autores sobre o tema. O terceiro capítulo aborda a metodologia, descrevendo os métodos de recolha de dados, a amostra e os instrumentos utilizados no estudo. O quarto capítulo apresenta a caracterização da amostra, bem como os resultados e a discussão dos mesmos. Por fim, o quinto capítulo expõe as principais conclusões retirados do estudo.

2. Revisão de literatura

O presente capítulo tem como propósito estabelecer o enquadramento teórico e conceptual que sustenta a investigação desenvolvida. As teorias e os conceitos aqui abordados assumem um papel determinante na clarificação dos objetivos do estudo e contribuem para uma compreensão aprofundada do tema em análise, servindo de base à interpretação e discussão dos resultados obtidos.

Deste modo, neste capítulo são analisados os principais contributos teóricos sobre a gestão estratégica de recursos humanos e a política de benefícios, enquadrando o seu impacto na motivação dos trabalhadores e no desempenho da organização. São ainda explorados os conceitos de compensação e benefícios, incluindo o respetivo enquadramento legal e fiscal. O capítulo integra, igualmente, teorias clássicas da motivação, estabelecendo a ligação entre benefícios, comportamento dos trabalhadores e resultados organizacionais, sustentando, assim, o modelo conceptual da investigação.

2.1. Gestão estratégica de recursos humanos e Compensação

Num ambiente caracterizado pela intensificação da concorrência à escala global e pela crescente preocupação com a sustentabilidade organizacional, torna-se fundamental que as empresas desenvolvam abordagens eficazes para atrair, reter e motivar profissionais qualificados, garantindo simultaneamente a obtenção de vantagens competitivas (Armstrong & Taylor, 2020). Neste enquadramento, a gestão de recursos humanos (GRH) tem vindo a ganhar uma acrescida relevância, passando de uma função meramente operacional para se afirmar como um elemento central da estratégia das organizações (Alagaraja, 2013).

Desta forma, a GRH assume-se como um instrumento estratégico orientado para a criação de valor, nomeadamente através da atração e retenção de trabalhadores qualificados (Lakshman, 2006). Mais recentemente, tem emergido na literatura o conceito de empregabilidade sustentável, que destaca a importância do investimento em práticas de gestão de pessoas que promovem o desenvolvimento contínuo e o bem-estar dos trabalhadores, enquanto fator determinante para a competitividade a longo prazo (Karamanavi & De Gennaro, 2025). Paralelamente, a capacidade de adaptação da GRH em contextos adversos, como foi demonstrado pela implementação de regimes de teletrabalho,

evidencia o seu contributo para a resiliência e para a continuidade das operações (Efthymios, 2021).

De acordo com Wahyuni e Syamsir (2020), esta área abrange um conjunto diversificado de práticas, incluindo processos de recrutamento, formação, avaliação de desempenho e criação de mecanismos de motivação, assumindo igualmente um papel relevante na promoção de relações laborais saudáveis e na gestão de questões relacionadas com o bem estar dos funcionários.

A gestão estratégica de recursos humanos assenta na integração entre as políticas de gestão de pessoas e a estratégia global da organização (Efthymios, 2021). Por sua vez, a estratégia organizacional constitui um elemento orientador essencial na definição de objetivos de longo prazo e na alocação eficiente dos recursos disponíveis (Ivancevich & Konopaske, 2012).

Neste contexto, as decisões relacionadas com a GRH tornam-se particularmente complexas, na medida em que resultam da interação de múltiplos fatores. Por um lado, existem influências externas, como o enquadramento legal, as condições económicas e as dinâmicas sociais. Por outro, fatores internos, tais como a cultura organizacional, as práticas de gestão e a estratégia adotada pela empresa. A compreensão destas decisões exige, assim, uma análise integrada destas condicionantes, que moldam a forma como as organizações gerem os seus recursos humanos (Ivancevich & Konopaske, 2012).

- **Influências externas**

O ambiente externo exerce uma influência determinante sobre a GRH, na medida em que as organizações disputam talento contra outras empresas, incluindo concorrentes diretos. Fatores como o enquadramento legal, os sindicatos e a conjuntura económica condicionam diretamente as práticas de GRH e devem ser considerados nos processos de tomada de decisão (Ivancevich & Konopaske, 2012; Mathis et al., 2013).

- Leis e regulamentações

A crescente complexidade dos sistemas legais faz com que as decisões organizacionais, em particular no domínio dos RH, dependam cada vez mais do cumprimento rigoroso de normas jurídicas. Assim, torna-se essencial que os responsáveis por estas decisões

detenham conhecimento especializado sobre os requisitos legais aplicáveis (Mathis et al., 2013).

O Código do Trabalho define direitos fundamentais como o direito a férias (artº 237 a artº 247 - *Código do Trabalho*), o subsídio de férias (artº 264 - *Código do Trabalho*) e o subsídio de Natal (artº 263 - *Código do Trabalho*). Protege ainda os trabalhadores em situação de parentalidade (artº 33 a artº 65 - *Código do Trabalho*) e garante condições de segurança e saúde no trabalho (artº 281 a artº 284 - *Código do Trabalho*). A obrigatoriedade deste conjunto de direitos estabelece um patamar mínimo que as empresas devem respeitar, servindo também de base para a criação de benefícios adicionais, aumentando a atratividade da empresa (Mathis et al., 2013).

No plano fiscal, em sede de IRS e de IRC, a legislação portuguesa prevê um tratamento potencialmente mais favorável, tanto para a empresa como para o funcionário, para determinados benefícios, como seguros de saúde, contribuições para planos de reforma e subsídios de refeição, quando comparados com a remuneração base. Este enquadramento torna os benefícios uma relevante ferramenta de gestão de custos (*Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC)*, 2025; *Código do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (CIRS)*, 2025), (Mathis et al., 2013).

Paralelamente, existem regulamentações mais específicas relativas a matérias como a igualdade de género (e.g. *Lei n.º 120/2015 | Diário da R*epública), a promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal *(e.g* artº 197 e seguintes - *Código do Trabalho*) e a responsabilidade social empresarial (Mathis et al., 2013).

Deste modo, a legislação portuguesa não atua apenas como elemento regulador, mas também como facilitador na criação de planos de benefícios.

- Acordos coletivos de trabalho e sindicatos

Os acordos coletivos de trabalho resultam da negociação entre entidades patronais e sindicatos, tendo como objetivo definir condições laborais, nomeadamente ao nível de salários, horários e outros direitos (Ramalho, 2013).

A presença de estruturas sindicais influência diversas dimensões da GRH, incluindo os processos de recrutamento, avaliação de desempenho e definição de políticas de

compensação. Os sindicatos desempenham um papel fundamental na defesa dos interesses dos trabalhadores, intervindo em matérias como condições de trabalho, remuneração, benefícios e procedimentos disciplinares (Ivancevich & Konopaske, 2012).

Em Portugal, os sindicatos são reconhecidos pela lei, através do artigo 55º da Constituição da República Portuguesa e dos artigos 440º a 497º do Código do Trabalho. Destacam-se duas principais centrais sindicais: a CGTP-IN (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional), fundada em 1970, e a UGT (União Geral de Trabalhadores), fundada em 1978, no contexto da consagração da pluralidade sindical após a Constituição de abril de 1976 (E*statutos da Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional*, sem data; Brito & Rodrigues, 2017).

- Economia

A evolução económica, marcada por ciclos alternados de crescimento e recessão, condiciona significativamente a forma como as organizações gerem os seus recursos humanos. Por exemplo, a disponibilidade e o acesso a talento variam consoante o ciclo económico (Mathis et al., 2013).

Além disso, as diferenças entre economias, nomeadamente ao nível das taxas de juro, inflação e crescimento económico, influenciam a forma como as empresas estruturam as suas práticas de GRH. Em economias mais desenvolvidas, tende a verificar-se maior homogeneidade ao nível das qualificações e condições de trabalho, enquanto em economias em desenvolvimento as discrepâncias são mais evidentes (Ivancevich & Konopaske, 2012).

- Demografia da força de trabalho

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), a população ativa corresponde ao conjunto de indivíduos com idade igual ou superior a 15 anos que constituem mão de obra disponível para a produção de bens e serviços que integram o circuito económico (*Metainformaçao*, 2024).

	2015	2020	2024
	Milhares de pessoas		
População ativa	5 195,20	5 165,10	5 463,40
Género			
Homem	2 657,30	2 610,90	2 760,90
Mulher	2 537,80	2 554,20	2 702,50
Idade			
De 15 a 24 anos	369,50	330,70	375,50
De 25 a 34 anos	1 083,60	991,40	1 064,50
De 35 a 44 anos	1 443,30	1 303,20	1 256,90
De 45 a 64 anos	2 053,00	2 279,20	2 530,90
65 ou mais	245,80	260,60	235,50

Tabela 1 - Demografia da população ativa

Fonte - (Portal do INE, sem data)

Em 2024, Portugal apresentava uma população ativa de 5 463 400 indivíduos (Tabela 1), projetando-se que, em 2080, o número de pessoas em idade ativa, isto é, com idades compreendidas entre 15 e 64 anos, seja de 4 200 000 (Projeções de População Residente 2018-2080, 2020). Pressupondo que todas as pessoas em idade ativa integram efetivamente a população ativa, estima-se uma redução de 23,12% em Portugal.

Entre 2015 e 2024, a população ativa masculina registou um crescimento de 3,9%, enquanto a população ativa feminina apresentou uma taxa de crescimento de 6,49%, verificando-se, assim, um aumento do peso das mulheres na população ativa.

A faixa etária que registou o maior crescimento corresponde ao grupo dos 45 aos 64 anos, com um acréscimo de 23,28%, em contraste com a faixa etária dos 35 aos 44 anos, que evidenciou uma redução de 12,91% no seu peso relativo na população ativa. Esta variação pode ser explicada pelo envelhecimento demográfico e pelo consequente prolongamento da vida ativa, associado, entre outros fatores, ao aumento da esperança média de vida e às alterações nas políticas de reforma.

Neste contexto, à semelhança da diversidade na população ativa, verifica-se também uma crescente diversidade nos recursos humanos das empresas. Esta heterogeneidade da mão

de obra introduz desafios adicionais na definição de planos de benefícios. As características de cada indivíduo, como a idade ou o género, influenciam, até um certo ponto, as necessidades e preferências dos trabalhadores. Deste modo, os profissionais responsáveis pela definição destes planos de benefícios devem recolher informação demográfica dos trabalhadores, nomeadamente através da aplicação de inquéritos, permitindo ajustar os benefícios de forma a maximizar a sua adequação à maioria dos trabalhadores (Martocchio, 2022). Adicionalmente, pode ser implementado um plano de benefícios flexível, que permite a cada colaborador configurar o seu próprio conjunto de benefícios, ajustando-o às suas necessidades e preferências individuais (Martocchio, 2022).

- **Influencia interna**

- Estratégia organizacional

A estratégia organizacional define aquilo que os gestores da organização esperam alcançar no longo prazo. A estratégia, enquanto plano orientador, permite posicionar a organização de forma competitiva, articulando os objetivos com os recursos disponíveis (Ivancevich & Konopaske, 2012). Simultaneamente, condiciona as decisões e práticas das organizações relacionadas com a alocação dos seus recursos e com a identificação e exploração de oportunidades. Contudo, diversos autores defendem que, de modo a alcançar um desempenho superior, é essencial garantir um alinhamento entre as características da organização, a estratégia adotada e os mecanismos de gestão (Chandra Balodi, 2014; Spyropoulou et al., 2018) .

Algumas empresas consideram que o sucesso a longo prazo depende, entre outros fatores, da promoção de um adequado equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários. Nesse sentido, as empresas desenvolvem, entre outros, planos de benefícios que reduzem preocupações dos trabalhadores relacionadas com a vida familiar, como o apoio à infância e à gestão da vida doméstica (Ivancevich & Konopaske, 2012).

- Cultura organizacional

A cultura organizacional, a estrutura organizacional e a GRH constituem dimensões interdependentes que, quando devidamente alinhadas, contribuem para o sucesso da implementação da estratégia organizacional (Kinicki & Soignet, 2022).

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores e crenças partilhados pelos membros da organização, que orienta comportamentos e distingue a organização das restantes. Esta influência a forma como os funcionários interpretam as ações da organização e compreendem os objetivos estratégicos de longo prazo. Manifesta-se, igualmente, na forma como a organização conduz os seus negócios, na maneira como interage com clientes e colaboradores, no nível de autonomia concedido internamente, bem como no grau de lealdade demonstrado pelos seus trabalhadores (Ivancevich & Konopaske, 2012; Kinicki & Soignet, 2022).

- Práticas de gestão

Tradicionalmente, as estruturas organizacionais assumem uma configuração hierárquica, caracterizada por um modelo em pirâmide, onde o chefe executivo ocupa o lugar do topo e os restantes elementos da organização ocupam lugares hierarquicamente inferiores. Existem múltiplos escalões de gestão e os trabalhadores ficam concentrados na base, o que proporciona uma trajetória de carreira ascendente e incentiva os funcionários a trabalharem de forma mais eficiente e a procurarem progredir internamente (Patterson, 2023).
A estrutura hierárquica constitui, assim, uma componente relevante da estratégia de uma empresa, e, consequentemente, da estratégia de GRH (Millmore & Lewis, 2007).

A integração de práticas de GRH orientadas para a sustentabilidade do trabalhador não só beneficia os indivíduos, como também constitui um fator crucial para a competitividade organizacional a longo prazo (Alagaraja, M. 2013). Neste sentido, os benefícios devem ser encarados não apenas como custos, mas como investimentos estratégicos.

Deste modo, um plano de benefícios bem estruturado não só apoia o crescimento profissional associado à estrutura hierárquica, como também pode contribuir para o aumento da motivação e do compromisso organizacional, desde que seja implementado de forma equilibrada e que os funcionários tenham a perceção que o plano é justo entre os diferentes níveis hierárquicos.

Na perspetiva de Ellers e Lazenby (2010), a gestão estratégica de RH caracteriza-se por um processo de alinhamento sistemático entre funções e recursos das organizações, assegurando a eficaz implementação das estratégias definidas. O principal objetivo consiste em alcançar as metas de longo prazo e reforçar a vantagem competitiva, contribuindo

simultaneamente para a criação de valor para os stakeholders. Neste contexto, entende-se como vantagem competitiva a capacidade de uma organização se distinguir das concorrentes (Brauns, 2013).

Tanto a gestão estratégica de RH como os planos de benefícios disponibilizados pelos empregadores desempenham um papel fulcral no que toca à atração de talento. Num contexto em que há cada vez mais competitividade no mercado, as organizações devem diferenciar-se, de modo a serem mais atrativas para candidatos qualificados, assegurando que os benefícios são definidos de forma estratégica, de modo a responder simultaneamente às necessidades das organizações e às exigências do mercado. A título de exemplo, organizações que operam em setores que exigem um elevado conhecimento por parte dos trabalhadores têm de adotar planos de compensação acima da média para captar competências escassas. Já as organizações que se focam mais na eficiência podem optar por planos de compensação, e consequentemente, planos de benefícios, mais simples e orientados para a contenção de custos (Kang & Lee, 2021).

Para além do seu papel na atração de talento, os planos de benefícios também têm um papel fundamental na retenção de trabalhadores, sendo este, um ponto essencial para a estabilidade organizacional, para a sustentabilidade de longo prazo e na preservação do conhecimento técnico na organização (Annosi et al., 2025). Na ótica da gestão estratégica de RH, os planos de benefícios são feitos com o intuito de fortalecer o compromisso dos trabalhadores com a organização no longo prazo. Ao incorporar os objetivos de retenção na estrutura dos planos de benefícios, não só diminui os custos associados à contratação de novos funcionários, mas também reforça a capacidade de a organização conservar e acumular capital humano (Zehra, 2025).

Outro aspeto relevante para a interligação entre a gestão estratégica dos RH e os planos de benefícios é a motivação dos funcionários. Teorias da motivação, como a teoria dos dois fatores de Hezberg ou a teoria das expectativas de Vroom, evidenciam que o sentimento de segurança, bem-estar e reconhecimento pelo trabalho realizado têm um impacto significativo na motivação e no desempenho do trabalhador (Bhoir & Sinha, 2024). Os planos de benefícios respondem a estas necessidades através de programas de saúde mental e bem-estar, que reduzem o stress e promovem a motivação no trabalho, bem como de

regimes de trabalho flexíveis que permitem um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

O plano de compensação corresponde ao conjunto de formas através dos quais os funcionários de uma organização são recompensados pela sua participação na atividade laboral da mesma (Cunha et al., 2007). Geralmente, este plano é a principal ferramenta que as empresas utilizam para motivar os seus funcionários, e o mesmo pode ser classificado em três categorias (Stalmašeková, Genzorová, & Čorejová, 2017):

- Compensação monetária direta, onde é incluído o salário, os bónus (pagamentos extra atribuídos como prémio pelo desempenho individual), honorários (pagamentos feitos a trabalhadores independentes) e comissões (pagamentos feitos em função dos negócios gerados);
- Compensação monetária indireta, que representa participações na empresa, seguros, empréstimos, vales alimentação, roupa, entre outros;
- Compensação não monetária, onde se incluí viatura da empresa, telemóvel e vários benefícios sociais, como o uso de instalações recreativas, creches, entre outros.

Por sua vez, Gomez e colegas (2012) consideram que o plano de compensação pode ser classificado como:

- Fixo – Remuneração estável e independente do desempenho, como por exemplo o salário base;
- Variável – Depende do desempenho pessoal, do grupo ou da organização como um todo, como por exemplo as comissões, bónus e a participação nos lucros.

2.2. Planos de benefícios

A recente evolução do enquadramento jurídico laboral tem vindo a privilegiar uma perspetiva mais equilibrada da relação entre trabalhador e entidade empregadora, procurando assegurar a mútua proteção dos seus interesses (Zehra, 2024). Esta abordagem rege-se no princípio da reciprocidade, segundo o qual os direitos atribuídos aos trabalhadores implicam obrigações concretas para as organizações. Em linha com esta tendência internacional, o ordenamento jurídico português, designadamente através do

artigo 25.º do Código do Trabalho, reforça a importância de ambientes laborais inclusivos, da promoção da diversidade e da igualdade dos direitos, bem como da distribuição equitativa dos recursos, incluindo os elementos que compõem a compensação dos trabalhadores (Eneh et al., 2024).

No que diz respeito à formalização das condições contratuais, os artigos 106.º e 107.º do Código do Trabalho determinam que, no momento da celebração do contrato de trabalho, a entidade empregadora deve apresentar de forma clara e detalhada todos os componentes do pacote de compensação, abrangendo tanto a remuneração como os benefícios associados. A transparência nesta definição constitui um fator relevante para a valorização, motivação e retenção de capital humano (Li, 2023; Mamorsky, 2024).

Os benefícios atribuídos aos trabalhadores podem assumir diferentes configurações, incluindo compensações não monetárias ou compensações monetárias diferidas no tempo, sendo normalmente estruturados pelos departamentos de recursos humanos (M. Barringer & Milkovich, 1997). Estes elementos integram os sistemas de compensação e incentivos das organizações. A sua conceção representa um desafio estratégico, dado o seu papel no alinhamento entre os objetivos individuais dos trabalhadores e os objetivos das organizações, contribuindo, assim, para a melhoria do desempenho global (Torrington et al., 2016).

Geralmente, estes benefícios não estão diretamente dependentes do desempenho individual, sendo mais frequentemente determinados pela função desempenhada, ou pela antiguidade do trabalhador. De acordo com Stalmašeková, Genzorová e Corejova (2017), podem ser agrupados em três categorias:

- Benefícios de natureza social, onde se incluem as creches, seguro de saúde, planos de reforma, entre outros;
- Benefícios de natureza laboral, onde estão incluídas as formações, descontos em produtos da empresa ou de empresas parceiras, comida, entre outros;
- Benefícios associados à posição na empresa, onde é incluída a cedência de carros de luxo aos gestores, subsídios para comprar roupas e outras despesas necessárias para representar a empresa.

As organizações integram benefícios nos pacotes de compensação por múltiplos motivos. Desde logo, conseguem frequentemente adquirir determinados bens e serviços em condições mais vantajosas do que aquelas a que os trabalhadores teriam acesso (J. J. Martocchio, 2022). Depois, estes benefícios funcionam como instrumentos relevantes na atração e retenção de talento, especialmente quando existem dificuldades em avaliar plenamente as competências e características dos candidatos durante o processo de recrutamento. A conjugação de remuneração monetária com benefícios adicionais permite ainda revelar preferências individuais dos candidatos, contribuindo para decisões de seleção mais eficazes e céleres (J. J. Martocchio, 2022).

Adicionalmente, existem vantagens de natureza fiscal, em sede de IRS (Imposto sobre rendimentos de pessoas singulares), associadas a certos benefícios, desde que cumpram os seguintes requisitos legais:

- Subsídio de refeição – Não é considerado rendimento até ao limite de 6€/dia se o subsídio for atribuído em dinheiro ou até 10,20€/dia se for atribuído em vales de refeição (art. 2.º n.º 3, alínea b), subalínea 2), *Código do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (CIRS)*);
- Seguro de saúde – Não é considerado rendimento se o seguro for contratado pela empresa em regime geral, isto é, se todos os funcionários tiverem acesso às mesmas condições (art. 2.º n.º 3, alínea b), subalínea 3) i), *Código do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (CIRS)*);
- Planos de reforma – São dedutíveis em sede de IRS 20% do valor aplicado ao plano de poupança e reforma no ano em questão até ao limite de 400 euros, no caso de o sujeito passivo ter menos de 35 anos, 350 euros, se o sujeito passivo tiver entre 35 e 50 anos, e 300 euros se o sujeito passivo tiver mais de 50 anos (art. 21.º n.º2, *Estatuto dos Benefícios Fiscais* (EBF));
- Formação profissional – As prestações relacionadas com ações de formação profissional, se relacionado com a área profissional do individuo (art. 2.º-A n.º1, alínea b), *Código do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (CIRS)*).

A definição dos benefícios oferecidos por uma organização está fortemente condicionada pela sua missão, visão e objetivos estratégicos. Quando existe um alinhamento entre estes elementos, os benefícios tendem a promover maiores níveis de motivação e produtividade,

refletindo-se positivamente no desempenho organizacional e na satisfação dos clientes (Monica & Anandan, 2023).

2.2.1. Tipos de Benefícios

Os **programas de proteção de rendimentos** visam assegurar estabilidade financeira aos trabalhadores e às suas famílias em situações adversas, como o desemprego, doença ou incapacidade. Estes mecanismos aproximam-se dos benefícios legalmente obrigatórios, uma vez que procuram garantir suporte em momento de perda de rendimentos, incluindo prestações como subsídios de desemprego, doença, maternidade, acidentes de trabalho, invalidez ou velhice, previstos na Lei n.º 4/2009, de 29 de Janeiro do Diário da República (Martocchio, 2022).

No contexto português, o envelhecimento demográfico tem exercido pressão sobre o sistema de segurança social, tornando as pensões relativamente reduzidas face ao último salário auferido. Neste cenário, os planos de poupança-reforma assumem um papel complementar relevante para os trabalhadores. Para as empresas, estes instrumentos apresentam igualmente vantagens fiscais, na medida em que as contribuições podem ser consideradas custos dedutíveis em sede de imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas (IRC) (art. 23.º n.º2, alínea d), *Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC)*).

Os **seguros de saúde** destacam-se como um dos benefícios mais valorizados pelos trabalhadores, constituindo, por isso, uma das principais ofertas por parte das empresas. Tal resulta da valorização dada pelos funcionários face a este tipo de benefícios, tendo em conta os elevados custos associados ao acesso a cuidados de saúde no setor privado (Dessler, 2019). Estes seguros de saúde abrangem um diversificado conjunto de serviços com o objetivo de promover o bem-estar físico e mental dos colaboradores, incluindo exames, diagnósticos, cirurgias, fisioterapia, hospitalizações e tratamentos dentários, entre outros (Martocchio, 2022).

Para além disso, muitas organizações disponibilizam outros mecanismos de proteção, como seguros de acidentes de trabalho, de invalidez ou de vida. Embora estes instrumentos tenham uma natureza essencialmente reativa, algumas empresas optam por adotar uma abordagem preventiva, promovendo iniciativas como programas de bem-estar, incentivos à

prática de exercício físico ou a disponibilização de infraestruturas internas dedicadas à atividade física (Dessler, 2019).

2.2.2. Flexibilidade do plano de benefícios

Tradicionalmente, os benefícios eram definidos de forma rígida, sem probabilidade de adaptação às preferências de cada trabalhador. No entanto, a crescente diversidade da força de trabalho conduziu à perda de relevância destes modelos uniformes, tornando-os menos atrativos. Consequentemente, as organizações passaram a reconhecer a necessidade de oferecer soluções mais ajustáveis, permitindo aos trabalhadores selecionar os benefícios que melhor correspondem às suas necessidades (Martocchio, 2022).

Os planos de benefícios flexíveis consistem em sistemas nos quais a empresa define um orçamento e um conjunto de opções, cabendo ao trabalhador escolher a combinação que melhor se adequa ao seu perfil (Gongli-Luo & Shuangshuang-Lin, 2016). Por exemplo, um trabalhador pode optar por reduzir a cobertura de saúde e reforçar a poupança para a reforma.

Regra geral, existe anualmente um período, que pode variar entre duas semanas e um mês, durante o qual o trabalhador tem a possibilidade de rever e modificar livremente o seu plano de benefícios, podendo, por exemplo, ajustar a ponderação dos diferentes benefícios, bem como adicionar ou remover opções disponíveis. (Martocchio, 2022)

A adoção destes modelos justifica-se essencialmente por dois fatores, sendo eles, o aumento da motivação dos trabalhadores e a necessidade de controlo de custos. A diversidade de perfis entre os trabalhadores, em termos de idade, género, cultura ou valores, implica necessidade distintas, sendo os planos de benefícios flexíveis uma forma eficaz de personalizar a oferta. Simultaneamente, permitem às empresas controlar as despesas, uma vez que o orçamento é previamente definido e distribuído de acordo com as necessidades de cada um. (M. W. Barringer & Milkovich, 1998)

O principal objetivo destes planos consiste em gerar impactos positivos ao nível organizacional, nomeadamente na atração e retenção de talento, bem como no aumento da motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores (Baeten & Verwaeren, 2012).

Sob a perspetiva das recompensas estratégicas (“Strategic Rewards”), a flexibilidade assegura um melhor alinhamento entre a oferta da organização e o que o colaborador

efetivamente valoriza, o que é fundamental para a eficácia do sistema de recompensas. Ao participar na escolha dos benefícios, o colaborador é forçado a analisar as opções, o que aumenta a sua perceção do valor real do pacote de compensação, combatendo a invisibilidade de muitos benefícios fixos, o que conduz a uma maior valorização de cada componente do plano (Armstrong & Taylor, 2020) (M. W. Barringer & Milkovich, 1997).

Para além dos aspetos estritamente financeiros, existem outros fatores que ganham relevância à medida que os funcionários envelhecem. Entre estes, destaca-se a dimensão produtiva, relacionada com o interesse em aperfeiçoar competências e aprofundar conhecimentos numa área específica. Destaca-se igualmente a dimensão transformacional, associada à procura de um maior autoconhecimento, bem como a dimensão da vitalidade, que reflete a crescente valorização da saúde, do bem-estar e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Laaser, 2019).

A adoção de planos de benefícios flexíveis permite, assim, que cada colaborador ajuste o conjunto de benefícios às suas necessidades e prioridades, escolhendo as opções que considera mais adequadas para o seu estágio de vida.

Contudo, a gestão destes planos em períodos de crise exige cautela. Frequentemente, as empresas reduzem os custos com o pessoal, podendo diminuir parte dos salários, redirecionando esse montante para os benefícios que oferecem aos funcionários. Embora, no curto prazo, a estratégia de diminuir a oferta de benefícios possa parecer uma boa opção, no longo prazo pode gerar consequências indesejadas para a organização. Neste caso, as consequências variam de uma pequena insatisfação até consequências mais severas como o ressentimento e raiva por parte dos funcionários, devido à quebra do contrato psicológico, a perda da confiança e lealdade na empresa, bem como o desempenho e motivação. A gravidade da consequência varia consoante o grau da redução implementado (Siyal & Garavan, 2020).

2.3. Motivação

A motivação dos trabalhadores constitui um elemento central no contexto organizacional, não podendo ser desvalorizada pelas empresas, na medida em que o alinhamento dos

colaboradores com a visão e objetivos organizacionais depende, em grande parte, do seu nível de envolvimento e empenho.

Muitos investigadores têm procurado definir o conceito de motivação. De acordo com Daft (2023), trata-se de um conjunto de forças, sejam elas internas ou externas, que impulsionam o entusiamo e a persistência na realização de determinadas ações. Por sua vez, Mitchell (1982) associa a motivação ao desejo de alcançar objetivos específicos ou níveis de desempenho previamente definidos. Já Robbins e Judge (2013) encaram-na como um conjunto de processos que explicam a persistência e a intensidade do esforço de um indivíduo na prossecução de um objetivo.

A literatura apresenta múltiplas abordagens teóricas que procuram explicar a motivação, cada uma enfatizando diferentes fatores que influenciam o comportamento. Embora distintas, estas perspetivas podem ser vistas como complementares, permitindo uma compreensão mais abrangente das atitudes e reações dos indivíduos em diferentes contextos. Para as organizações, esta diversidade teórica assume particular relevância, uma vez que a motivação é um fenómeno complexo, não existindo uma solução única aplicável a todos os casos. As diferentes abordagens permitem às empresas desenvolver estratégias mais ajustadas às características individuais dos seus trabalhadores e às exigências organizacionais, promovendo um desempenho mais eficaz e voluntário (Mullins & Christy, 2016).

De um modo geral, as teorias da motivação dividem-se em duas grandes categorias: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo centram-se na identificação dos fatores que dão origem à motivação, enquanto as teorias de processo procuram explicar os mecanismos através do quais a motivação se desenvolve e influencia o comportamento do individuo (Mullins & Christy, 2016).

Apesar da diversidade de modelos existentes, o presente estudo incide sobre algumas das abordagens mais consolidadas na literatura, nomeadamente as teorias de Maslow, Herzberg, McClelland e Hackman e Oldham, no âmbito das teorias de conteúdo, e as teorias de Adams e de Vroom, no domínio das teorias de processo. A escolha destas teorias justifica-se pelo seu amplo reconhecimento empírico e pela sua frequente utilização nas áreas de GRH e do comportamento organizacional. Em conjunto, estas abordagens permitem uma análise integrada da motivação, ao contemplarem, por um lado, as

necessidades e fatores internos que impulsionam o comportamento humano e, por outro, os processos cognitivos através dos quais os trabalhadores avaliam a justiça, as expectativas de recompensas e a relação entre esforço, desempenho e resultados. Além disso, estes modelos revelam-se particularmente adequados ao estudo do impacto dos sistemas de compensação e benefícios na motivação dos trabalhadores, uma vez que estabelecem ligações diretas entre as necessidades individuais, as perceções de equidade, as recompensas organizacionais e os resultados no trabalho.

2.3.1. Teorias de Conteúdo

As Teorias de Conteúdo procuram identificar os fatores que estão na base da motivação humana, centrando-se sobretudo na identificação das necessidades humanas e na forma como a sua intensidade influencia o comportamento (Mullins & Christy, 2016). Fundamentalmente, estas abordagens partem do pressuposto de que a motivação decorre da tentativa de reduzir a discrepância entre o estado atual de um individuo e o estado que este pretende alcançar, sendo a satisfação das necessidades o principal motor das suas ações.

2.3.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A abordagem proposta por Maslow defende que as necessidades humanas se organizam segundo uma estrutura hierárquica composta por 5 níveis, sendo eles, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

As necessidades fisiológicas dizem respeito às funções básicas de sobrevivência e aos processos de autorregulação do organismo, como alimentação, hidratação, respiração, regulação da temperatura do corpo e atividade (Mullins & Christy, 2016; Robbins & Judge, 2013).

As necessidades de segurança estão associadas à proteção contra riscos físicos e psicológicos, bem como à procura de estabilidade, previsibilidade e ordem no meio envolvente (Mullins & Christy, 2016; Robbins & Judge, 2013).

As necessidades sociais dizem respeito ao desejo de pertença, de aceitação por parte dos outros e do estabelecimento de relações interpessoais, incluindo amizades e laços afetivos (Mullins & Christy, 2016; Robbins & Judge, 2013).

As necessidades de estima são constituídas por fatores internos, como a autonomia, liberdade, respeito próprio, e a sensação de conquista, confiança, e por fatores externos como o reconhecimento, atenção, reputação, prestígio, apreciação (Mullins & Christy, 2016; Robbins & Judge, 2013).

Por fim, as necessidades de autorrealização correspondem ao nível mais elevado da hierarquia e referem-se ao desejo de desenvolvimento pessoal, à concretização do potencial individual e à realização de objetivos significativos (Robbins & Judge, 2013).

Apesar de Maslow sugerir uma ordem hierárquica destas necessidades, o próprio autor reconhece que esta sequência não é rígida e pode variar de pessoa para pessoa (Mullins & Christy, 2016). Além disso, Maslow esclareceu também que uma necessidade deixa de funcionar como fator motivador assim que atinge um nível mínimo de satisfação, passando a necessidade seguinte a assumir maior relevância (Robbins & Judge, 2013).

2.3.1.2. Teoria dos dois fatores de Hezberg

A teria dos dois fatores, desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman, em 1959, estabelece uma relação entre a motivação, satisfação e características do trabalho, tendo sido adaptada da teoria das necessidades de Maslow (Andersson, 2017).

Com base em 203 entrevistas realizadas a profissionais de diversas áreas, os autores identificaram dois conjuntos distintos de fatores que influenciam a experiência no trabalho, sendo estes, os fatores motivadores e os fatores higiénicos (Mullins & Christy, 2016).

Os fatores motivadores estão diretamente relacionados com o conteúdo do trabalho e incluem elementos como o reconhecimento, a realização, o crescimento profissional e a própria natureza das tarefas. Estes fatores promovem níveis mais elevados de satisfação, na medida em que respondem às necessidades de estima e de autorrealização (Herzberg, 1971).

Já os fatores higiénicos estão associados ao contexto em que o trabalho é desenvolvido, abrangendo aspetos como as condições de trabalho, as relações interpessoais, a remuneração e as políticas organizacionais. Embora estes não gerem motivação, a sua ausência pode gerar insatisfação, funcionando essencialmente como um elemento de prevenção (Herzberg, 1971).

2.3.1.3. Teoria das necessidades de McClelland

Esta teoria teve origem em estudos desenvolvidos por David McClelland, nos quais o autor procurava compreender a relação entre as necessidades fisiológicas, nomeadamente a fome, e a forma como as imagens associadas à comida influenciavam os processos cognitivos (Mullins & Christy, 2016). A partir destes estudos, McClelland aprofundou a análise da motivação humana e identificou um conjunto de fatores, de natureza aprendida e socialmente construída. Estes motivos incluem a necessidade de realização (ou conquista), a necessidade de poder e a necessidade de afiliação (ou pertença) (Robbins & Judge, 2013).

A intensidade destes motivos não é homogénea, variando de acordo com as características pessoais e com o contexto social e profissional (Mullins & Christy, 2016). Por exemplo, McClelland observou que os gestores tendem a ser mais motivados pela necessidade de conquista, sendo este o aspeto em que mais se focou (Mullins & Christy, 2016; Robbins & Judge, 2013). Segundo o autor, esta necessidade está fortemente associada ao empreendedorismo e à inovação (Mullins & Christy, 2016).

No que toca às necessidades de realização ou conquista, Armstrong e Taylor (2020) descrevem-na como a procura de sucesso em relação a um determinado padrão de excelência, sendo o principal objetivo do indivíduo alcançar resultados superiores aos critérios de desempenho previamente definidos. Mesmo que seja provável que esse objetivo não seja atingido, a contínua comparação com padrões elevados permite identificar uma orientação comportamental direcionada para atingir os objetivos e alcançar a excelência. Neste sentido, esta necessidade traduz-se numa motivação centrada na superação de desafios e no alcance de elevados níveis de desempenho (Kinicki & Soignet, 2022).

No que diz respeito à necessidade de poder, McClelland (1961) descreveu-a como uma preocupação associada ao controlo sobre outras pessoas. Complementarmente, Daft e Lane (2008) referem que esta necessidade se manifesta, na maioria das vezes, como uma tendência inconsciente para influenciar outras pessoas e procurar posições onde possa exercer autoridade sobre terceiros. Assim, as pessoas que apresentam uma elevada necessidade de poder evidenciam uma forte orientação para influenciar terceiros e uma

elevada motivação para exercer impacto sobre as decisões e comportamentos das pessoas à sua volta.

Por fim, no que diz respeito à necessidade de afiliação (ou pertença), McClelland (1961) descreveu-a como a procura em estabelecer e manter relações afetivas positivas com outras pessoas. Daft e Lane (2008) acrescentam ainda que esta necessidade está associada à procura de criar laços pessoais, a evitar conflitos e a promover relações harmoniosas. Deste modo, os indivíduos que apresentam elevados níveis desta necessidade tendem a valorizar a interação social e a procurar o contato e a proximidade com outras pessoas.

2.3.1.4. Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham

O modelo das Características do Trabalho, desenvolvido por Hackman e Oldham (1974), sugere que o aumento da complexidade e do grau de exigência do trabalho está associado a níveis mais elevados de satisfação, motivação e desempenho no trabalho. Este modelo, identifica cinco dimensões fundamentais que influenciam a motivação e satisfação no trabalho, sendo estas a variedade de habilidades, a identidade (ou importância) da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback (Mullins & Christy, 2016; Robbins & Judge, 2013):

- Variedade de habilidades: corresponde ao grau em que o trabalho exige a realização de diferentes atividades, permitindo ao trabalhador utilizar um conjunto diversificado de talentos e habilidades. Quanto maior a diversidade de habilidades utilizadas, mais estimulante tende a ser a função;
- Identidade da tarefa: diz respeito ao grau em que o trabalhador realiza uma tarefa completa, desde o início até à sua conclusão, podendo ver um resultado concreto do seu trabalho;
- Significado da tarefa: relaciona-se com o impacto que o trabalho tem na vida ou no trabalho de outras pessoas ou na organização. Quanto mais importante for percebido, maior tende a ser a motivação;
- Autonomia: refere-se ao nível de independência e liberdade que o trabalhador tem para planear e executar o seu trabalho;
- Feedback: é o grau em que o trabalhador recebe informações claras e diretas sobre o seu desempenho, permitindo-lhe ajustar e melhorar o seu trabalho.

Hackman e Oldham desenvolveram também um índice designado por Potencial Motivador do Trabalho (PMT), que permite avaliar o perfil motivacional de um trabalho, com base nestas cinco dimensões. Este índice pode ser calculado através das respostas ao questionário "Job *Diagnostic Survey (JDS)*", no qual cada dimensão é avaliada numa escala de 1 a 7 (Mullins & Christy, 2016).

$$PMT = \frac{\{\text{Variedade de habilidades} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Significado da tarefa}\}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Figura 1 - Fórmula para calcular a pontuação do potencial motivador

Como as pontuações relativas à variedade de habilidades, à identidade da tarefa e ao significado da tarefa são somadas, a ausência de uma destas dimensões é ofuscada pela presença das restantes. Contudo, uma vez que a autonomia e o feedback entram na fórmula como fatores multiplicativos, a inexistência de qualquer uma destas dimensões implica que o PMT seja zero, ou seja, que o trabalho não apresente potencial motivador (Mullins & Christy, 2016).

2.3.2. Teorias de Processo

As teorias de Processo procuram explicar de que forma a motivação se desenvolve e influencia o comportamento dos indivíduos, centrando-se nas dinâmicas através das quais esta é gerada, orientada e mantida no contexto organizacional. Estas abordagens não se limitam à identificação de fatores motivacionais, analisando, sobretudo, os mecanismos que determinam a forma como os indivíduos tomam decisões e ajustam o seu comportamento em função de diferentes estímulos (Mullins & Christy, 2016).

2.3.2.1. Teoria da Equidade de Adams

A teoria da equidade, associada ao trabalho de Adams, assume particular relevância no contexto organizacional, ao enfatizar a importância da perceção de justiça nas relações de trabalho. Esta abordagem baseia-se na ideia de que os indivíduos avaliam a equidade do seu tratamento através da comparação entre os seus contributos (inputs), tais como o esforço, as competências ou a experiência, e as recompensas obtidas (outputs), como a

remuneração, o reconhecimento ou outros benefícios, em relação aos seus colegas (Robbins & Judge, 2013).

A operacionalização desta Teoria pode ser expressa através da seguinte relação:

- $\frac{Input_{indivíduo}}{Output_{indivíduo}} = \frac{Input_{colegas}}{Output_{colegas}} \rightarrow$ Perceção de equidade
- $\frac{Input_{indivíduo}}{Output_{indivíduo}} < \frac{Input_{colegas}}{Output_{colegas}} \rightarrow$ Perceção de iniquidade por defeito
- $\frac{Input_{indivíduo}}{Output_{indivíduo}} > \frac{Input_{colegas}}{Output_{colegas}} \rightarrow$ Perceção de iniquidade por excesso

Figura 2 - Perceções originadas pela comparação

Os indivíduos procuram, assim, alcançar um estado de equilíbrio entre os seus *inputs* e *outputs*, comparando a sua situação com a de outros trabalhadores considerados relevantes. Quando percecionam que existe equidade, tendem a manter os seus níveis de esforço e comportamento. No entanto, quando identificam uma situação de iniquidade, por se sentirem subcompensados ou sobrecompensados, tendem a experienciar um sentimento de injustiça, que desencadeia comportamentos orientados para a reposição da equidade. A motivação surge, assim, como uma resposta a essa perceção de iniquidade (Robbins & Judge, 2013).

Em situações de desigualdade, pode surgir tensão no ambiente de trabalho, sendo a sua intensidade proporcional ao grau de iniquidade percecionado pelos indivíduos. Com o objetivo de reduzir esse desconforto, os trabalhadores podem adotar diferentes estratégias, entre as quais (Mullins & Christy, 2016):

- Ajustar o nível de esforço ou desempenho, aumentando ou reduzindo o seu contributo;
- Procurar alterar os resultados obtidos, por exemplo, através de pedidos de aumento salarial;
- Reinterpretar, de forma subjetiva, os *inputs* ou *outputs*, ajustando a perceção de equilíbrio;

- Modificar o contexto de trabalho, recorrendo a comportamentos como o absentismo, a mobilidade interna ou a saída da organização;
- Tentar influenciar os comportamentos ou as recompensas dos colegas;
- Alterar o grupo de referência utilizado na comparação, optando por termos de comparação mais favoráveis.

2.3.2.2. Teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa, desenvolvida por Vroom, constitui uma das abordagens mais relevantes para a compreensão da motivação em contexto laboral. Este modelo assenta na ideia de que o comportamento dos indivíduos resulta de escolhas racionais, baseadas na avaliação das consequências associadas a diferentes alternativas. Esta abordagem integra três componentes fundamentais, sendo eles, a expectativa, a instrumentalidade e a valência (Mullins & Christy, 2016).

A expectativa refere-se à perceção do indivíduo quanto à probabilidade de o esforço despendido conduzir a um determinado nível de desempenho. Esta avaliação é influenciada por fatores como as competências individuais, a dificuldade das tarefas e o grau de controlo percebido sobre o trabalho (Chiang & Jang, 2008; Chopra, 2018; Ogundare & Omotosho, 2022).

A instrumentalidade diz respeito à crença de que um determinado nível de desempenho será recompensado. Esta perceção depende, entre outros fatores, da confiança na organização, da clareza dos critérios de avaliação e da consistência na atribuição de recompensas (Chiang & Jang, 2008; Chopra, 2018; Ogundare & Omotosho, 2022).

Por fim, a valência corresponde ao valor ou importância que o indivíduo atribui às potenciais recompensas, refletindo o grau de atratividade dos resultados esperados (Chiang & Jang, 2008; Chopra, 2018; Ogundare & Omotosho, 2022).

De acordo com esta abordagem, a motivação resulta da combinação destas três dimensões, sendo mais elevada quando os indivíduos acreditam que o seu esforço conduzirá a um bom desempenho, que esse bom desempenho será recompensado e que as recompensas têm valor para si (Chiang & Jang, 2008; Chopra, 2018; Ogundare & Omotosho, 2022).

2.4. Conceito de desempenho organizacional

Apesar da sua ampla utilização, não existe consenso quanto à definição de desempenho organizacional; contudo, este conceito tem vindo a assumir um papel fundamental na área da gestão estratégica. Neely (2002) define-o como o grau de eficácia e eficiência com que uma organização atinge os seus objetivos previamente definidos, enquanto Dwight (1999) o associa diretamente à concretização desses objetivos. Por sua vez, Sink e colegas (1984) propõem uma abordagem multidimensional, identificando sete dimensões essenciais, sendo elas, a eficácia, a eficiência, a produtividade, a qualidade, a qualidade de vida no trabalho, a inovação e a rendibilidade. Já Ouyang (2020) interpreta o desempenho como resultado da eficiência operacional ao longo de um determinado período, refletindo-se em aspetos como a lucratividade da organização, a capacidade de cumprir com os compromissos financeiros e o potencial de crescimento organizacional.

De modo que as organizações consigam maximizar o seu desempenho, é fundamental, que quem toma decisões disponha de ferramentas adequadas de medição e avaliação, que permitam analisar os resultados obtidos e apoiar o processo de tomada de decisão. Neste contexto, a literatura evidencia uma forte predominância de indicadores económicos e financeiros na avaliação de desempenho. Costa e Correia (2016) identificam diversos contributos relevantes, destacando-se, a título de exemplo, o uso do indicador financeiro volume de negócios por Vasconcelos e Brito (2004).

Podem-se utilizar diversas abordagens metodológicas para realizar uma avaliação de desempenho. Podemos fazer uma distinção destas abordagens, por exemplo, através da natureza dos métodos utilizados, podendo estes ser objetivos, quando baseados em dados quantitativos mensuráveis, ou subjetivos, quando assentes em perceções e julgamentos. Pode-se fazer uma segunda distinção quanto ao tipo de indicadores considerados para a avaliação, podendo a análise focar-se em indicadores financeiros, como o lucro ou as vendas, ou em indicadores operacionais, como a qualidade do produto e serviço ou a satisfação do cliente. Por fim, é ainda possível diferenciar as abordagens com base na origem dos dados, distinguindo-se em dados primários, recolhidos diretamente nas organizações, e em dados secundários, obtidos a partir de fontes externas, como por exemplo, bases de dados (Lee et al., 2011; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Os métodos objetivos baseiam-se em indicadores quantitativos que permitem avaliar o desempenho de forma direta e comparável. Em contraste, os métodos subjetivos recorrem a avaliações baseadas em perceções, frequentemente sustentadas em comparações com concorrentes ou com metas internas da organização (Dess & Robinson, 1984). Importa referir que alguns indicadores quantitativos, como o lucro ou o volume de vendas, podem ser utilizados em ambos os tipos de abordagens, enquanto variáveis de natureza qualitativa, como a satisfação dos clientes, tendem a ser avaliados predominantemente através de métodos subjetivos.

Atualmente, a análise do desempenho organizacional deve ir além dos indicadores estritamente financeiros, integrando também dimensões qualitativas, contudo, devido às dificuldades associadas à mensuração, estes fatores são frequentemente desvalorizados ou excluídos dos processos de avaliação (Taouab & Issor, 2019).

2.5. Relação entre o plano de benefícios, a motivação dos funcionários e o desempenho da organização

De acordo com Stoner e Freeman (1995), a teoria das necessidades de Maslow evidencia que a compensação financeira desempenha um papel fundamental na satisfação das necessidades primárias dos indivíduos, como a alimentação ou a habitação. Nesta ótica, o rendimento auferido constitui uma condição indispensável para assegurar níveis mínimos de motivação, sendo igualmente determinante para a estabilidade profissional. Assim, no contexto da gestão, defende-se que os responsáveis devem assegurar, em primeiro lugar, a satisfação das necessidades de natureza económica antes de procurarem fomentar níveis mais elevados de motivação, tais como a autoestima, o sentimento de integração ou a realização pessoal.

Complementarmente, a teoria de dois fatores de Herzberg (1971) enquadra a remuneração com um fator higiénico, isto é, embora não promova diretamente a motivação, é crucial para evitar a insatisfação. Tradicionalmente, estes elementos são utilizados para garantir níveis aceitáveis de desempenho, através de mecanismos como prémios ou incentivos monetários.

Por outro lado, a teoria das expectativas desenvolvida por Victor Vroom introduz uma perspetiva mais centrada no indivíduo, ao considerar que a valorização dos benefícios depende das características pessoais e do contexto de cada trabalhador. Enquanto algumas pessoas privilegiam benefícios de natureza material, outros atribuem maior importância a benefícios de carácter social (Mullins & Christy, 2016).

De um modo geral, as principais abordagens teóricas da motivação convergem na ideia de que os sistemas de benefícios influenciam significativamente o comportamento dos trabalhadores em contexto organizacional. Estes atuam como estímulos que orientam as decisões e ações dos indivíduos, conduzindo-os a procurar resultados que lhes proporcionem recompensas consideradas relevantes.

Neste sentido, as recompensas percecionadas como valiosas pelos trabalhadores exercem um impacto direto na sua motivação e desempenho, direcionando os seus esforços para o cumprimento dos objetivos da organização.

Adicionalmente, diversos autores defendem que o estudo do comportamento individual no trabalho deve ser analisado em articulação com o funcionamento das organizações (Hopwood, 1976; Lewis, 1983). Esta perspetiva assenta na ideia de que trabalhadores motivados podem constituir um fator determinante para o sucesso organizacional. Assim, vários estudos indicam que as organizações que promovem o bem-estar dos seus trabalhadores tendem a alcançar melhores resultados (Mafini & Pooe, 2013; Schneider et al., 2003).

De acordo com Schneider e colegas (2003), a produtividade e eficiência organizacional aumentam quando as empresas demonstram preocupação com as necessidades económicas e fisiológicas dos seus trabalhadores. Esta abordagem sugere que, embora distintos, os conceitos de motivação e desempenho organizacional estão intimamente relacionados.

A evidência empírica reforça esta ligação entre motivação e resultados organizacionais, como demonstrado pelo estudo feito por Harter, Schmidt e Hayes (2002). Os autores analisaram cerca de oito mil unidades de negócio em 36 organizações distribuídas por todo o mundo, tendo identificado uma associação positiva consistente entre os níveis de motivação dos trabalhadores e os indicadores de desempenho organizacional, tais como a produtividade, o lucro e a satisfação dos clientes.

Tendo em conta a proximidade conceptual entre a motivação e o desempenho organizacional, surgiram várias propostas teóricas para enquadrar esta relação, destacando-se a de Kanfer (1992). A autora sugere que as teorias de motivação podem ser organizadas de acordo com a proximidade entre a ação e os seus efeitos. Neste contexto, distinguem-se abordagens mais distintas, em que o impacto no comportamento e desempenho é indireto, e abordagens mais próximas, nas quais esse impacto ocorre de forma direta.

Com base nestes diferentes contributos teóricos, a literatura tem apresentado resultados consistentes que confirmam a relação direta entre a motivação e o desempenho organizacional. Estudos realizados por Edmans (2011), Mafini e Pooe (2013), Varma (2017) e Moodeley, Hove e Karidia (2018) evidenciam que práticas organizacionais orientadas para o bem-estar e para a motivação dos colaboradores se refletem positivamente nos resultados das organizações, nomeadamente ao nível da produtividade, desempenho financeiro e satisfação dos clientes.

2.6. Hipóteses de investigação

Deste modo, tendo por base a revisão de literatura anteriormente apresentada, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A existência de um plano de benefícios está positivamente associada aos níveis de motivação dos funcionários;

H2: A possibilidade de participação dos funcionários na definição dos benefícios influencia positivamente a sua motivação no trabalho;

H3: A disponibilização de benefícios está correlacionada com o desempenho da organização;

H4: Empresas de maior dimensão apresentam um leque mais diverso de benefícios disponíveis para os seus colaboradores.

A hipótese de investigação H1 tem como fundamentação teórica a ideia de que os benefícios atuam como estímulos que orientam as ações dos indivíduos para resultados recompensadores. Segundo a teoria de Maslow, a compensação financeira é essencial para satisfazer as necessidades primárias, sendo condição fundamental para assegurar níveis

mínimos de motivação (Stoner et al., 1995). Complementarmente, Herzberg classifica a remuneração como um fator higiénico, crucial para evitar a insatisfação, enquanto a teoria das expectativas de Vroom sugere que a valorização destes benefícios depende da perceção individual de cada trabalhador(Herzberg, 1971; Mullins & Christy, 2016).

Quanto à hipótese de investigação H2 , a literatura evidencia que modelos uniformes e rígidos de benefícios perderam relevância perante a diversidade da força de trabalho (J. J. Martocchio, 2022). A participação dos trabalhadores no processo de definição dos planos de benefícios garante que este atende às necessidades individuais de cada um dos trabalhadores, aumentando a perceção do valor real do benefício (Armstrong & Taylor, 2020; Baeten & Verwaeren, 2012; M. W. Barringer & Milkovich, 1998).

Relativamente à hipótese de investigação H3, os planos de benefícios são considerados pela literatura como uma ferramenta que promove a convergência entre os objetivos individuais dos trabalhadores e os da organização (M. W. Barringer & Milkovich, 1998; Torrington et al., 2016). A literatura indica ainda que empresas que atendem às necessidades económicas e de bem-estar dos seus trabalhadores tendem a alcançar melhores resultados em termos de produtividade, lucro e satisfação do cliente (Harter et al., 2002; Schneider et al., 2003).

Por fim, para justificar a hipótese de investigação H4, a revisão de literatura indica que a heterogeneidade da mão de obra, frequentemente associada a organizações com maior número de trabalhadores, exige planos de benefícios mais ajustados e diversificados de modo a responder a diferentes necessidades (J. J. Martocchio, 2022). Empresas que necessitam de recrutar talento especializado, ou gerir grandes volumes de talento, tendem a adotar soluções mais complexas para manterem a competitividade no mercado (M. W. Barringer & Milkovich, 1998; Kang & Lee, 2021).

3. Metodologia

Dada a importância da metodologia no contexto da investigação científica, é imprescindível a adoção de uma abordagem metodológica adequada ao estudo, que assegure a fiabilidade dos dados recolhidos e a validade dos resultados obtidos. De acordo com Kaplan (2017), a metodologia tem como objetivo analisar e descrever as ferramentas e procedimentos

utilizados na investigação, com vista a atingir os objetivos definidos e clarificando as suposições subjacentes ao processo de investigação.

Neste sentido, o presente capítulo apresenta o posicionamento metodológico adotado, o método de investigação utilizado, bem como os instrumentos e técnicas de recolha de dados, assim como os procedimentos de análise aplicados no estudo.

3.1. Design metodológico

Este estudo será fundamentado no positivismo, o qual, embora reconheça as limitações inerentes à noção de verdade absoluta, considera que o conhecimento é provisório e passível de revisão, especialmente quando aplicado ao estudo de fenómenos relacionados com o comportamento humano. O positivismo procura identificar relações de causalidade entre variáveis, partindo do pressuposto de que determinados fatores influenciam resultados específicos. Adicionalmente, este paradigma defende que o conhecimento científico evolui através da formulação e testagem de teorias, pelo que o processo de investigação se inicia com hipóteses teóricas, segue-se a recolha de evidencias empíricas e, com base nos resultados obtidos, as hipóteses são confirmadas, refutadas ou ajustadas (Creswell & Creswell, 2017).

Neste estudo, parte-se de uma teoria ou de um conjunto de hipóteses previamente formuladas, procedendo-se posteriormente à recolha de dados com o objetivo de as testar e verificar a sua validade, caracterizando assim uma abordagem dedutiva na investigação. Este método implica a utilização do conhecimento existente sobre o tema em análise, de forma a deduzir hipóteses que serão posteriormente testadas empiricamente (Bryman, 2016).

Quanto à estratégia de pesquisa, é necessário definir se a estratégia a adotar para a recolha e análise dos dados é a quantitativa ou a qualitativa. De acordo com Bryman (2016), a pesquisa qualitativa prioriza uma abordagem indutiva, centrada na construção de teorias a partir dos dados recolhidos. Já a pesquisa quantitativa, segundo o mesmo autor, enfatiza a quantificação dos dados e a sua análise estatística, o que está diretamente associado à abordagem dedutiva e à realização de testes às teorias existentes. Deste modo, como o estudo vai seguir uma abordagem dedutiva, será adotado sobretudo o método quantitativo

para a recolha e análise dos dados, recorrendo à aplicação de questionários a trabalhadores de diversas empresas da construção civil, distribuídos através da plataforma LinkedIn.

Paralelamente, serão analisados indicadores de desempenho das empresas associadas aos trabalhadores inquiridos, tais como a eficiência operacional e a rentabilidade, retorno nos ativos (ROA), o nível de endividamento (rácio passivo para capital próprio) e produtividade (lucro por cada trabalhador), a margem de lucro líquido, a liquidez corrente e a taxa de crescimento dos lucros. Esta análise visa verificar a correlação entre a adoção de benefícios no plano de remuneração dos funcionários e o desempenho organizacional.

No que respeita à estratégia de investigação, será utilizada a técnica de inquérito por questionário, enquanto instrumento estruturado aplicado à população-alvo, com o objetivo de identificar os tipos de benefícios atribuídos e os níveis de motivação dos trabalhadores. Em simultâneo, será realizado o estudo de arquivos, onde se efetuará uma análise documenta com base em dados organizacionais recolhidos em fontes institucionais e bases de dados públicas, como a plataforma Orbis.

A combinação destas duas fontes de dados permitirá a triangulação de informação, possibilitando a identificação de padrões relevantes através da comparação entre as perceções dos colaboradores e os indicadores objetivos de desempenho empresarial.

Este será um estudo transversal, uma vez que os dados serão recolhidos num único momento temporal, através de questionários compostos por perguntas padronizadas, distribuídos através de plataformas online. Paralelamente, serão recolhidos os dados financeiros e operacionais necessários ao cálculo dos indicadores em análise, nomeadamente ativos, passivos, capital próprio, resultado bruto, resultado líquido e número de trabalhadores de cada uma das empresas, através de repositórios institucionais, ou de bases de dados públicas, como por exemplo a plataforma Orbis.

Para a análise dos dados recolhidos, serão utilizados diversos métodos estatísticos, com o objetivo de analisar as relações entre as variáveis. Neste sentido, recorrer-se-á a técnicas de estatística descritiva, como o cálculo de médias e frequências, bem como técnicas de estatística inferencial, destacando-se a utilização do coeficiente de correlação de Pearson.

3.2. População-alvo e amostra

A população-alvo corresponde ao conjunto total de indivíduos que partilham pelo menos uma característica comum e cujo comportamento ou atributos são objeto de análise no âmbito de um estudo científico, permitindo a formulação de conclusões relevantes face aos objetivos de investigação (Pinheiro et al., 2015). Deste modo, a população em estudo é constituída pelos trabalhadores de empresas que atuam no setor da construção civil em Portugal.

A opção de centrar a presente investigação no setor da construção civil justifica-se pela necessidade de garantir uma maior homogeneidade na análise dos indicadores financeiros. Com efeito, diferentes setores apresentam estruturas de custos, modelos operacionais e métricas de desempenho distintas, o que pode comprometer a comparabilidade dos resultados. O setor da construção civil é caracterizado pela mão de obra intensiva, tendo como componente particularmente relevante na estrutura de custos, as despesas operacionais, no qual inclui os custos com o pessoal (Ng & Tang, 2010).

Por contraste, em setores de natureza capital intensiva, como por exemplo o setor tecnológico, a estrutura de custos é dominada por despesas de capital, associadas ao investimento em infraestruturas, equipamentos, investigação e desenvolvimento ou ativos intangíveis (Xu, 2024). Estas diferenças implicam que os indicadores financeiros assumam pesos e interpretações diferentes consoante os setores em análise. Assim, a delimitação do estudo ao setor da construção civil permite reduzir a heterogeneidade, reforçando a validade da investigação.

No que diz respeito à amostra, optou-se pela utilização de uma amostra por conveniência, a qual se enquadra nas abordagens não probabilísticas, pelo que não permite assegurar a representatividade da população. Embora esta metodologia possa conter enviesamentos, mais especificamente a nível da representatividade da amostra e da validade dos resultados, os dados obtidos através de amostras por conveniência revelam-se úteis para a identificação de tendências e padrões no grupo em análise (Saunders et al., 2023). A adoção desta abordagem justifica-se neste estudo dadas as limitações associadas ao acesso ao público-alvo, bem como pelas restrições temporais existentes.

3.3. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados utilizado no presente estudo encontra-se para consulta no apêndice deste trabalho, e consiste num questionário estruturado, desenvolvido com base numa revisão de literatura aprofundada nas áreas de GRH, motivação e comportamento organizacional.

A construção do questionário foi orientada pela necessidade de preparar as varáveis em estudo, nomeadamente as características sociodemográficas, a perceção do plano de benefícios e a motivação dos colaboradores, assegurando a coerência teórica e a validade do conteúdo.

A primeira secção do questionário foi dedicada às características sociodemográficas, incluindo variáveis como a idade, género, estado civil, existência de dependentes, nível de escolaridade, cargo e características da organização. Estas questões foram elaboradas com o objetivo de permitir a caracterização da amostra e a realização de análises comparativas entre diferentes perfis de trabalhadores.

A segunda secção foi dedicada à caracterização do plano de benefícios, na qual, a construção das questões se baseou na literatura de GRH, em particular na perspetiva de Dessler, que conceptualiza os benefícios como uma componente estratégica da GRH. A lista de benefícios incluídas no questionário seguem a lógica de Martocchio (2022), integrando diferentes benefícios monetários e não monetários. Adicionalmente, foram consideradas contribuições de autores como Martocchio (2022) e Milkovich e colegas (2013), no que diz respeito à perceção e valorização dos benefícios pelos trabalhadores.

As secções relativas à motivação tiveram como inspiração a lógica de Tremblay e colegas (2009), fundamentada na teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000), permitindo avaliar diferentes dimensões da motivação no trabalho.

Adicionalmente, o conjunto de afirmações utilizado foi desenvolvido com base na literatura, integrando contributos de Colquitt (2001), Herzberg (1971), Greenberg (1987), Meyer e Allen (1991) e Ryan e Deci (2000), contemplando dimensões como a motivação, o compromisso organizacional, a justiça organizacional e o desempenho individual.

Por fim, na questão relativa à hierarquização dos fatores de motivação no trabalho, foram considerados instrumentos amplamente utilizados na literatura, como o “Job Descriptive

Index" adaptado de Antunes e Pocinho (2011), e o "Minnesota Satisfaction Questionnaire", adaptado de (Ferreira et al., 2009), ambos reconhecidos pela sua robustez na avaliação da satisfação e atitudes no trabalho.

3.4. Análise de arquivos

A análise de arquivos constitui uma componente fundamental do presente estudo, permitindo complementar os dados recolhidos por questionário com informação objetiva de natureza financeira. Esta abordagem possibilita avaliar o desempenho organizacional das empresas em análise, relacionando-o com as práticas de GRH, nomeadamente as políticas de benefícios.

No âmbito desta análise, foram recolhidos dados secundários a partir da base de dados Orbis. A recolha incidiu sobre indicadores de desempenho considerados relevantes na literatura para a avaliação do desempenho organizacional, tendo sido selecionados com base na sua capacidade de refletir diferentes dimensões de eficiência e rentabilidade.

A escolha dos indicadores teve como critério principal a sua utilização recorrente em estudos de desempenho financeiro, bem como a sua adequação ao objetivo do estudo, que pretende analisar o impacto de práticas internas, como a disponibilização de benefícios aos trabalhadores, nos resultados organizacionais. Assim, optou-se por indicadores que permitem captar a rentabilidade, a eficiência operacional e a capacidade de gerar resultados.

No presente estudo foram analisados os seguintes indicadores de desempenho:

- **Retorno sobre os ativos (ROA)** – calculado através da divisão do lucro pelo total de ativos. Para este efeito, foram extraídos da plataforma Orbis os valores do lucro e dos ativos de cada empresa;
- **Retorno sobre o capital próprio (RCP) -** obtido pela divisão do lucro pelo capital próprio, sendo ambos os dados recolhidos diretamente da plataforma Orbis;
- **Retorno das vendas e margem de lucro -** ambos calculados com base na divisão do lucro pelo valor das vendas, permitindo avaliar a capacidade da empresa em gerar resultados a partir da sua atividade operacional;

- **Rácio vendas sobre ativos** - determinado pela divisão do valor das vendas pelo total de ativos, refletindo a eficiência na utilização dos recursos para gerar receitas (ou volume de negócios);
- **Receitas** - indicador financeiro recolhido diretamente da plataforma Orbis, sem necessidade de cálculo adicional, representando o volume total de rendimento gerados pelas organizações.

O processo de cálculo destes indicadores foi realizado após a extração dos dados financeiros necessários, nomeadamente lucro, ativos, capital próprio e vendas. Estes indicadores permitem uma análise multidimensional do desempenho organizacional, possibilitando a comparação entre empresas e a avaliação da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados financeiros.

3.5. Questões éticas

Todo o processo de investigação foi conduzido com base num compromisso com a integridade científica e com a verdade, sem manipulação ou distorção de dados, com o objetivo de garantir que os resultados apresentados refletem fielmente as respostas e os dados recolhidos. Foi adotada uma postura de imparcialidade na análise dos dados, procurando minimizar enviesamentos pessoais que pudessem comprometer a validade das conclusões.

O respeito pelos participantes foi assegurado, garantindo que todos fossem tratados com dignidade, sem qualquer tipo de discriminação ou pressão. A participação dos trabalhadores foi totalmente voluntária, podendo estes, a qualquer momento, optar por não responder ou retirar-se do estudo, sem qualquer consequência.

Foi obtido consentimento informado por escrito junto de todos os participantes antes da recolha de dados. Neste documento, foram explicados os objetivos do estudo, os procedimentos a adotar, a natureza voluntária da participação, bem como o direito de desistência em qualquer fase da investigação. Foi igualmente fornecida informação clara sobre a confidencialidade e o destino dos dados recolhidos.

Dado o carácter anónimo das respostas, foi garantido que nenhum dado permitia a identificação individual dos participantes. Os dados recolhidos foram utilizados

exclusivamente para fins académicos e, após a conclusão do estudo, os mesmos serão armazenados de forma segura por um período definido conforme as normas institucionais, sendo posteriormente eliminados de forma responsável, garantindo a proteção da privacidade dos participantes.

A análise dos dados foi conduzida com o máximo rigor e responsabilidade científica. As interpretações e conclusões respeitaram estritamente os limites dos dados obtidos, evitando generalizações indevidas ou extrapolações não suportadas empiricamente. Na apresentação dos resultados, foram adotadas boas práticas de comunicação científica, sem omissões seletivas ou inflacionamento dos efeitos observados.

A gestão dos dados foi realizada em conformidade com as diretrizes de proteção de dados em vigor, especialmente no que respeita ao armazenamento seguro e ao controlo de acesso. Todos os dados, em formato digital ou físico associados ao estudo foram protegidos contra acessos não autorizados.

Este cuidado ético global reforça a credibilidade do estudo, bem como o seu contributo positivo para o desenvolvimento do conhecimento científico e para a prática da GRH.

4. Apresentação e análise de dados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos dados, assim como os resultados da investigação, os quais foram tratados com recurso ao software Microsoft Excel. Deste modo, todas as tabelas apresentadas ao longo desta secção foram elaboradas com base nos dados previamente processados através deste programa.

4.1. Caracterização da amostra

A amostra em estudo é constituída por 134 inquiridos. A caracterização sociodemográfica dos participantes contempla variáveis como a idade, o género, o estado civil, a existência de ascendente e descendentes, o grau de escolaridade e o seu cargo ocupado na organização. Adicionalmente, foram também recolhidos, através do inquérito, dados relativos às organizações, tais como o seu nome e o número de colaboradores. Posteriormente foram

ainda obtidas informações adicionais sobre essas organizações através da base de dados Orbis.

	Frequência	Percentagem
Género		
Feminino	58	43,0%
Masculino	77	57,0%
Idade		
18-24	16	11,9%
25-34	57	42,2%
35-44	39	28,9%
45-54	20	14,8%
55+	3	2,2%
Estado civil		
Solteiro/a	70	51,9%
Casado/o	60	44,4%
Divorciado/a	5	3,7%
Viúvo/a	0	0,0%
Com ascendentes		
Sim	129	95,6%
Não	6	4,4%
Com descendentes		
Sim	62	45,9%
Não	73	54,1%
Grau de escolaridade		
Ensino básico	0	0,0%
Ensino secundário	8	5,9%
Bacharelato	1	0,7%
Licenciatura	52	38,5%
Mestrado	74	54,8%
Doutoramento	0	0,0%
Cargo		
Direção	7	5,2%
Quadros superiores	17	12,6%
Supervisão	20	14,8%
Técnico especializado	56	41,5%
Administrativo	27	20,0%
Operacional	7	5,2%
Estagiário	1	0,7%

Tabela 2 - Perfil dos inquiridos

Fonte – Elaboração própria

A análise do perfil dos inquiridos, apresentada na Tabela 2, permite caracterizar a amostra em estudo, possibilitando a identificação de padrões relevantes ao nível do género, idade, estado civil, habilitações académicas e função desempenhada na organização.

A amostra do presente estudo é constituída por 134 inquiridos, verificando-se uma ligeira predominância do sexo masculino, que representa 57% da amostra, enquanto o sexo feminino corresponde a 43% dos participantes.

No que diz respeito à idade, a faixa etária mais representativa é a dos 25-34 anos (42,2%), seguida pela dos 35-44 anos (28,9%). Por sua vez, o grupo etário com menor representatividade corresponde ao dos inquiridos com mais de 55 anos, com uma expressão residual de 2,2%.

Relativamente ao estado civil, a maioria dos inquiridos é solteira (51,9%), seguindo-se os indivíduos casados, com uma representatividade de 44,4%. A categoria com menor expressão corresponde aos divorciados, com 3,7% das respostas, não se registando casos de indivíduos viúvos.

No que diz respeito à estrutura familiar, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos (95,6%) indica ter ascendentes, sejam eles pais, avós ou sogros. Já em relação a descendentes, a maioria não os possui (54,1%), embora uma parte significativa (45,9%) tenha filhos ou enteados.

Ao nível do grau de escolaridade, destaca-se a elevada qualificação académica da amostra, uma vez que 93,3% dos inquiridos possuem ensino superior, sendo que 54,8%, afirma possuir mestrado e 38,5% licenciatura. As restantes categorias apresentam uma expressão muito reduzida, nomeadamente o ensino secundário, com 5,9% dos inquiridos, e o bacharelato, com 0,7%. Não foram registados quaisquer casos com ensino básico ou com doutoramento.

Por fim, relativamente ao cargo desempenhado nas organizações, verifica-se uma predominância de funções técnicas e intermédias, sendo o grupo com maior representatividade o de técnico especializado, com um peso de 41,5%, seguido dos administrativos, com 20% dos inquiridos, e das funções de supervisão, com um peso de 14,8%. Os quadros superiores e os cargos de direção apresentam menor expressão, com um peso de 12,6% e 5,2%, respetivamente, sendo os cargos com menor representatividade os operacionais e os estagiários, com 5,2% e 0,7%, respetivamente. A reduzida participação de trabalhadores operacionais pode estar relacionada com limitações no acesso e na disponibilidade para responder a inquéritos, bem como por menores níveis de literacia ou familiaridade com este tipo de instrumentos.

4.2. Análise descritiva

O objetivo desta análise consiste em identificar os benefícios mais frequentemente oferecidos pelas organizações, permitindo assim caracterizar as práticas mais comuns no mercado de trabalho português no que respeita à oferta de benefícios aos colaboradores.

A partir da análise da Tabela 3, na qual se apresentam as respostas à pergunta 11 do inquérito aplicado, é possível identificar um conjunto de benefícios recorrentes nas organizações representadas na amostra.

Benefícios	Nº de Menções
Seguro de saúde e invalidez	125,00
Atividades de *team building*, eventos culturais ou desportivos	90,00
Horário de trabalho flexível	79,00
Acesso a ginásios ou programas de fitness financiados pela empresa	75,00
Planos de apoio psicológico	66,00
Apoios financeiros para estudos ou formação profissional	65,00
Vouchers de lazer (ex.: cinema, viagens, spa, ginásio)	50,00
Regime de teletrabalho	46,00
Planos de pensões ou fundos de reforma	35,00
Participação nos lucros da empresa	12,00

Tabela 3 - Benefícios oferecidos pelas empresas

Fonte – Elaboração própria

Os três benefícios mais frequentemente mencionados são o seguro de saúde e invalidez, as atividades de *team building*, eventos culturais ou desportivos e o horário de trabalho flexível, com 125, 90 e 79 menções, respetivamente.

O seguro de saúde e de invalidez destaca-se como o benefício mais comum entre os trabalhadores inquiridos, o que evidencia uma prática consolidada no contexto laboral em Portugal. O número elevado de menções deste benefício pode ser justificado pelo facto de ser muito valorizado pelos trabalhadores, uma vez que possibilita um acesso mais rápido a cuidados de saúde e proporciona maior segurança financeira em situações de doença ou de incapacidade.

A crescente valorização das atividades de *team building* e dos eventos culturais ou desportivos, o segundo benefício mais mencionado, evidencia que as empresas reconhecem a importância de promover um bom ambiente de trabalho, fomentando, assim, a coesão entre os trabalhadores e contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva.

O terceiro benefício mais mencionado, o horário de trabalho flexível, revela uma tendência crescente para a adoção de modelos de trabalho mais adaptáveis às necessidades individuais dos trabalhadores, o que permite uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal, bem como a redução do stress associado ao trabalho.

Por outro lado, os três benefícios menos mencionados são a participação nos lucros da organização, os planos de pensão ou fundos de reforma e o regime de teletrabalho, com 12, 35 e 46 menções, respetivamente.

A participação nos lucros da organização é o benefício menos mencionado nas respostas dos inquiridos, o que evidencia que se trata de uma prática ainda pouco utilizada nas organizações do setor da construção civil. Este benefício está geralmente associado a modelos de gestão participativos, nos quais os trabalhadores são mais envolvidos nos resultados organizacionais e existe um alinhamento mais direto entre objetivos individuais e organizacionais.

Os planos de pensão ou fundos de reforma, associados ao bem-estar financeiro dos trabalhadores no longo prazo, constituem o segundo benefício menos referido. Estes mecanismos permitem aos trabalhadores constituir uma poupança complementar, destinada a reforçar o rendimento após a reforma, em complemento ao sistema público de segurança social.

O regime de teletrabalho surge como o terceiro benefício menos mencionado, evidenciando uma menor flexibilidade organizacional quanto a este ponto, contribuindo potencialmente para um aumento do tempo despendido em deslocações e para um menor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

	Sim	Não
Os funcionários participam na definição dos benefícios?	45%	55%
Os funcionários podem efetuar escolhas ou trocas entre os benefícios disponibilizados?	49%	51%

Tabela 4 – Participação e flexibilidade nos benefícios organizacionais

Fonte – Elaboração própria

Com base na informação apresentada na Tabela 4, elaborada a partir dos dados recolhidos, pode-se observar que a participação direta dos trabalhadores na definição do plano de benefícios é relativamente limitada. Do total de respostas, 55% dos inquiridos indicam que os trabalhadores não participam na definição dos benefícios, sugerindo que, em grande parte das organizações representadas na amostra, a estrutura do plano de benefícios continua a ser predominantemente definida pela gestão ou pelo departamento de Recursos Humanos. Esta evidência sugere a predominância de uma abordagem mais tradicional na gestão dos benefícios, na qual as decisões são tomadas de forma centralizada, com reduzida intervenção dos trabalhadores no processo de definição dos benefícios.

Por outro lado, no que diz respeito à possibilidade de os trabalhadores efetuarem escolhas ou trocas entre os benefícios disponibilizados, verifica-se uma distribuição relativamente equilibrada entre respostas positivas e negativas, com 51% dos inquiridos a indicar que podem realizar essas escolhas e 49% a assinalar o contrário. Estes resultados sugerem que, embora os trabalhadores não participem frequentemente na definição inicial do plano de benefícios, algumas organizações procuram introduzir mecanismos de flexibilidade na sua utilização, permitindo que os trabalhadores selecionem os benefícios que melhor se adequam às suas necessidades profissionais e pessoais.

Fatores do local de trabalho	Grau de importância
Bom plano de compensação	4,30
Segurança no emprego	4,86
Oportunidades de progressão na carreira	4,84
Condições de trabalho favoráveis	5,06
Trabalho interessante e desafiador	5,40
Lealdade da organização para com os colaboradores	5,23
Gestão construtiva e orientada para o desenvolvimento	6,62
Reconhecimento organizacional pelo trabalho realizado	5,66
Compreensão e apoio em questões pessoais	6,04
Envolvimento nas decisões e atividades da organização	6,72

Tabela 5 - Grau médio dos fatores do local de trabalho

Fonte – Elaboração própria

Os dados apresentados na tabela 5 foram obtidos a partir da questão 20 do questionário, na qual se solicitou aos inquiridos para classificarem os diferentes fatores de trabalho de acordo com o seu grau de importância. Para tal, foi utilizada uma escala de ordenação de 1 a 10, em que 1 correspondia ao fator mais importante e 10 ao menos importante. Após a recolha das respostas, procedeu-se ao cálculo da média do grau de importância atribuído a cada fator.

A análise dos resultados evidencia claras diferenças na valorização dos diversos fatores de trabalho. O fator considerado mais importante pelos inquiridos é o "Bom plano de compensação", com uma média de 4,3 de grau de importância, seguindo-se do fator "Oportunidades de progressão na carreira", com uma média de grau de importância de 4,84, e do fator "Segurança no emprego", com uma média de grau de importância de 4,86, o que demonstra que os trabalhadores atribuem elevada importância a fatores de natureza económica e de estabilidade profissional.

De seguida, surgem fatores como "Condições de trabalho favoráveis", com média de grau de importância de 5,06, "Lealdade da organização para com os colaboradores", com média de grau de importância de 5,23, e" Trabalho interessante e desafiador", com média de grau de importância de 5,4, indicando que, embora considerados importantes, são ligeiramente menos valorizados pelos trabalhadores, comparando com os fatores referidos no parágrafo anterior.

Já os fatores como "Envolvimento nas decisões e atividades da organização", "Gestão construtiva e orientada para o desenvolvimento" e "Compreensão e apoio em questões pessoais" são os fatores menos valorizados pelos trabalhadores, com médias de grau de importância de 6,72, 6,62 e 6,04, respetivamente.

4.3. Construção das Variáveis

Variáveis	Indicadores	Contribuições
Benefícios monetários	Seguro de saúde e invalidez Planos de pensões ou fundos de reforma Participação nos lucros da empresa Apoios financeiros para estudos ou formação profissional Vouchers de lazer (ex.: cinema viagens spa ginásio)	Martocchio (2022)
Benefícios não monetários	Acesso a ginásios ou programas de fitness financiados pela empresa Planos de apoio psicológico Horário de trabalho flexível Regime de teletrabalho Atividades de team building eventos culturais ou desportivos	Martocchio (2022)
Motivação	Sinto-me motivado para trabalhar porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida Sinto-me motivado para trabalhar pela remuneração/rendimento que me proporciona. Sinto-me motivado para trabalhar porque se tornou uma parte fundamental de quem sou Sinto-me motivado para trabalhar porque escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira Sinto-me motivado para trabalhar porque me permite ganhar dinheiro Sinto-me motivado para trabalhar porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer para alcançar determinados objetivos importantes Sinto-me motivado para trabalhar porque este tipo de trabalho dá-me segurança Sinto-me motivado para trabalhar porque este trabalho é uma parte da minha vida Sinto-me motivado para trabalhar porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas Sinto-me motivado para trabalhar pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes	Tremblay et al. (2009)
Participação dos funcionários	Os funcionários participam na definição dos benefícios?	
Flexibilidade do plano de benefícios	Os funcionários podem efetuar escolhas ou trocas entre os benefícios disponibilizados?	
Tamanho da empresa	Número de funcionários	
Desempenho organizacional	ROA (Retorno sobre os ativos) RCP (Retorno co capital próprio) Retorno das vendas Receitas Vendas/ativos	Yıldız & Karakaş (2012)

Tabela 6 - Operacionalização das variáveis

Fonte – Elaboração própria

A construção das variáveis utilizadas no presente estudo teve por base a operacionalização dos conceitos teóricos definidos, nomeadamente os benefícios monetários, benefícios não

monetários, motivação e desempenho organizacional, recorrendo a indicadores suportados na literatura (ver Tabela 6).

Relativamente aos benefícios monetários, esta variável foi construída com base nas componentes incluídas na pergunta 11 do questionário, considerando-se como indicadores o seguro de saúde e invalidez, planos de pensões ou fundos de reforma, participação nos lucros da empresa, apoios financeiros para estudos ou formação profissional e vouchers de lazer. Para cada inquirido, as respostas foram contabilizadas em função dos benefícios disponibilizados pela empresa, permitindo ter uma medida agregada da presença deste tipo de benefícios. A seleção destes indicadores teve como referência Martocchio (2022).

No que diz respeito aos benefícios não monetários, a variável foi igualmente construída a partir das componentes da pergunta 11 do questionário, incluindo indicadores como o acesso a ginásios ou programas de fitness financiados pela empresa, planos de apoio psicológico, horário de trabalho flexível, regime de teletrabalho e atividades de *team building* eventos culturais ou desportivos. Tal como os benefícios monetários, as respostas foram contabilizadas com base na disponibilização destes benefícios por parte das empresas dos inquiridos, permitindo criar uma medida representativa deste tipo de práticas. Também nesta dimensão, a seleção dos indicadores foi suportada por Martocchio (2022).

A variável "motivação" foi construída com base nas afirmações incluídas na pergunta 19 do questionário, adaptadas de Tremblay et al. (2009). Os inquiridos avaliaram o seu grau de concordância com um conjunto de afirmações relacionadas com diferentes dimensões da motivação no trabalho, utilizando a escala de Likert. Estas respostas foram convertidas para uma escala numérica de 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), tendo posteriormente sido calculada a média das respostas de cada indivíduo, de forma a obter um indicador global do seu nível de motivação.

No caso da variável "participação dos funcionários", esta foi construída com base nas respostas obtidas na pergunta 12 do questionário, que avalia se os colaboradores têm ou não possibilidade de participar na definição do plano de benefícios. As respostas foram posteriormente convertidas numa escala de 0 e 1, em que o 0 corresponde ao "não" e o 1 corresponde ao "sim".

Semelhantemente, a variável “flexibilidade do plano de benefícios” foi construída com base nas respostas à pergunta 13 do questionário. Também neste caso, as respostas foram convertidas numa escala binária, onde o 0 corresponde ao “não” e o 1 corresponde ao “sim”.

A variável “tamanho da empresa” foi operacionalizada através do número de funcionários da empresa indicado, sendo este dado recolhido a partir da base de dados Orbis.

Por fim, a variável “desempenho organizacional” foi operacionalizada com base em indicadores financeiros amplamente utilizados na literatura, nomeadamente o retorno sobre os ativos (ROA), o retorno sobre o capital próprio (RCP), o retorno das vendas, as receitas e as vendas/ativos, seguindo contributos como os de Yıldız & Karakaş (2012). Estes indicadores foram calculados a partir de dados financeiros recolhidos na base de dados Orbis, nomeadamente o lucro, os ativos, o capital próprio e as vendas, permitindo obter medidas objetivas do desempenho das organizações.

4.4. Teste das hipóteses

Com o intuito de avaliar as hipóteses de investigação recorreu-se à aplicação de um teste de correlação, com vista a medir a força e direção das associações entre as variáveis. Considerando que se trata de variáveis de natureza quantitativa, optou-se pela utilização do coeficiente de correlação de Pearson, cujo valor pode oscilar entre -1 e 1, conforme se apresenta na Tabela 7, que inclui os critérios de interpretação associados a este coeficiente.

Coeficiente de correlação	Correlação
0 - 0,09	Muito fraca
0,10 - 0,39	Fraca
0,4 - 0,69	Moderada
0,7 - 0,89	Forte
0,9 - 1	Muito forte

Tabela 7 - Interpretação do coeficiente de Pearson

Fonte - Schober et al., (2018)

	Motivação
Nº de benefícios monetários	0,34*
Nº de benefícios não monetários	0,24*
Nº de benefícios	0,35*

**significativo a 1% de probabilidade*

Tabela 8 - Correlação entre o número de benefícios (monetários, não monetários e total) e a motivação dos trabalhadores

Fonte – Elaboração própria

A Tabela 8 evidencia os coeficientes de correlação entre a variável "motivação" e o número de benefícios disponibilizados pelas organizações, distinguindo-se entre benefícios monetários, não monetários e o total de benefícios.

Os resultados indicam a existência de correlações positivas em todos os casos, ainda que de fraca intensidade. Em particular, o número total de benefícios apresenta a correlação mais elevada com a motivação, com um coeficiente de correlação de 0,35, estatisticamente significativo ao nível de 1%, sugerindo que, de forma geral, um maior conjunto de benefícios está associado a níveis mais elevados de motivação. De forma semelhante, os benefícios monetários apresentam uma correlação positiva de 0,34, estatisticamente significativo ao nível de 1%, ligeiramente inferior, mas ainda relevante, indicando que este tipo de benefícios também contribui para a motivação. Por sua vez, os benefícios não monetários apresentam a correlação mais baixa, com um coeficiente de correlação de 0,24, estatisticamente significativo ao nível de 1%, o que sugere uma relação positiva, mas mais fraca, com a motivação.

No âmbito da hipótese de investigação H1 – "A existência de um plano de benefícios está positivamente associada aos níveis de motivação dos funcionários", os resultados permitem aceitar a hipótese, ainda que com algumas reservas. Isto porque, embora se verifique uma relação positiva consistente, a força das correlações sugere que os benefícios, por si só, não explicam de forma determinante a motivação dos trabalhadores, devendo ser considerados em conjunto com outras variáveis.

	1	2	3
1- Motivação	1		
2- Participação dos funcionários	0,22*	1	
3- Flexibilidade do plano de benefícios	0,15ns	0,26*	1

*significativo a 1% de probabilidade; ns - não significativo

Tabela 9 - Matriz de correlação entre motivação, participação dos funcionários e flexibilidade do plano de benefícios

Fonte – Elaboração própria

A Tabela 9 corresponde a uma matriz de correlação entre as variáveis "motivação", "participação dos funcionários" e "flexibilidade do plano de benefícios", permitindo analisar as relações existentes entre estas dimensões.

Os resultados mostram que a participação dos funcionários apresenta uma correlação positiva fraca com a motivação, com um coeficiente de correlação de 0,22. O valor obtido indica a existência de uma relação positiva, ainda que de fraca intensidade, entre as duas variáveis. Isto significa que, em termos gerais, níveis mais elevados de participação dos colaboradores na definição dos benefícios estão associados a níveis mais elevados de motivação. A significância estatística ao nível de 1% reforça a robustez deste resultado, indicando que é muito pouco provável que esta relação tenha ocorrido por acaso. No entanto, a fraca intensidade desta relação sugere que, embora a participação na definição dos benefícios tenha um efeito positivo, este não é particularmente forte, podendo a motivação dos trabalhadores ser influenciada por outros fatores.

No que diz respeito à participação dos funcionários e flexibilidade do plano de benefícios, observa-se uma correlação positiva fraca, com um coeficiente de correlação de 0,26, estatisticamente significativa a 1%. Este resultado sugere que as organizações que promovem uma maior participação dos colaboradores tendem também a oferecer planos de benefícios mais flexíveis.

Por outro lado, a flexibilidade do plano de benefícios apresenta uma corelação positiva, mas não estatisticamente significativa, com a motivação, o que indica que, embora exista uma tendência positiva, não há evidência suficiente para afirmar que a flexibilidade influência de forma consistente a motivação dos trabalhadores.

Assim, no âmbito da hipótese de investigação H2 – "A possibilidade de participação dos

funcionários na definição dos benefícios influencia positivamente a sua motivação no trabalho", os resultados permitem aceitar a hipótese, uma vez que se verifica uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis, ainda que de fraca intensidade.

	ROA	RCP	Retenção das Vendas	Receitas	Vendas/ativos
Nº de benefícios monetários	0,35*	0,17**	0,32*	0,48*	$0,17^{ns}$
Nº de benefícios não monetários	0,28*	$0,06^{ns}$	$0,08^{ns}$	0,39*	0,21*
Nº de benefícios	0,35*	$0,13^{ns}$	0,21**	0,48*	0,23*

*significativo a 1% de probabilidade; ** significativo a 5% de probabilidade; ns - não significativo

Tabela 10 - Correlação entre o número de benefícios (monetários, não monetários e total) e os indicadores de desempenho organizacional

Fonte – Elaboração própria

A Tabela 10 evidencia as correlações entre o número de benefícios monetários, não monetários e total, disponibilizados pelas organizações e diferentes indicadores de desempenho organizacional, nomeadamente, o retorno sobre os ativos (ROA), o retorno sobre o capital próprio (RCP), o retorno sobre as vendas, as receitas e o rácio de vendas/ativos.

De uma forma geral, os resultados apontam para a existência de relações positivas entre a disponibilização de benefícios e o desempenho organizacional, ainda que com diferentes níveis de intensidade e significância estatística.

No caso dos benefícios monetários, observa-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa a 1%, com o ROA, com um coeficiente de correlação de 0,35, o retorno das vendas, com um coeficiente de correlação de 0,32, e as receitas, com um coeficiente de correlação de 0,48. Verifica-se ainda uma correlação positiva fraca com o RCP, com um grau de correlação de 0,17, estatisticamente significativa a 5%. No entanto, a relação com o rácio vendas/ativos não é estatisticamente significativa, o que indica ausência de evidência robusta nesta dimensão.

Relativamente aos benefícios não monetários, os resultados mostram a existência de uma correlação positiva fraca com o ROA, com um coeficiente de correlação de 0,28, as receitas,

com um coeficiente de correlação de 0,39, e o rácio de vendas/ativos, com um coeficiente de correlação de 0,21, todos estatisticamente significativos a 1%. Contudo, não se verificam relações estatisticamente relevantes com o RCP nem com o retorno das vendas.

Quanto ao número total de benefícios, verifica-se uma correlação positiva fraca com o ROA, com um coeficiente de correlação de 0,35, com o rácio vendas/ativos, com um coeficiente de correlação de 0,23, ambas significativas ao nível de 1%, uma correlação positiva moderada com as receitas, estatisticamente significativa a 1%, uma correlação positiva fraca com o retorno sobre as vendas, e com um coeficiente de correlação de 0,21. Contudo, a relação com o RCP não é estatisticamente significativa.

Em suma, os resultados evidenciam que a disponibilização de benefícios está associada de forma mais consistente a indicadores como o ROA e as receitas, enquanto a relação com outros indicadores, como o RCP e o retorno das vendas, revela-se menos robusta e inconsistente.

No âmbito da hipótese de investigação H3 – "A disponibilização de benefícios está correlacionada com o desempenho da organização", os resultados permitem aceitar parcialmente a hipótese, uma vez que se verificam associações positivas e estatisticamente significativas em vários indicadores de desempenho, embora não de forma transversal a todas as dimensões analisadas. Estes resultados sugerem que os benefícios podem contribuir para o desempenho organizacional, mas o seu impacto varia consoante o indicador considerado.

	Nº trabalhadores
Benefícios monetários	0,27*
Benefícios não monetários	-0,02^{ns}
Nº de Benefícios	0,12^{ns}

*significativo a 1% de probabilidade; ns - não significativo

Tabela 11 - Correlação entre o número de trabalhadores e a disponibilização de benefícios (monetários, não monetários e total)

Fonte – Elaboração Própria

A Tabela 11 evidencia a relação entre a variável “dimensão das empresas”, medida pelo número de trabalhadores e a disponibilização de benefícios aos trabalhadores, distinguindo entre benefícios monetários, não monetários e o total de benefícios.

Os resultados indicam que existe uma correlação positiva fraca entre o número de trabalhadores e o número de benefícios monetários disponibilizados pelas empresas, com um coeficiente de correlação de 0,27 e estatisticamente significativa a 1%, sugerindo que empresas de maior dimensão tendem a disponibilizar um maior número deste tipo de benefícios.

Por outro lado, no que diz respeito aos benefícios não monetários, a correlação é praticamente nula e não é estatisticamente significativa, sugerindo que a dimensão da empresa não parece influenciar a disponibilização deste tipo de benefícios. Similarmente, o número total de benefícios apresenta uma correlação positiva, mas não é estatisticamente significativa, não permitindo afirmar com robustez a existência de uma relação entre a dimensão da empresa e o número de benefícios oferecidos.

No âmbito da hipótese de investigação H4 – “Empresas de maior dimensão apresentam um leque mais diverso de benefícios disponíveis para os seus colaboradores”, os resultados permitem rejeitar parcialmente a hipótese. Embora se verifique uma relação positiva significativa no caso dos benefícios monetários, essa evidência não se confirma para os benefícios não monetários nem para o total de benefícios, o que indica que a dimensão da empresa não explica, de forma consistente, a diversidade global de benefícios.

5. Conclusão

5.1. Discussão de resultados

O presente estudo permitiu concretizar os objetivos definidos no Capítulo 1, nomeadamente: “Identificar quais os benefícios mais comuns dos trabalhadores portugueses”; “Identificar o nível de influência dos funcionários na definição dos benefícios”; “Identificar os níveis de motivação dos trabalhadores”; “Identificar qual a relação entre os benefícios, a motivação dos trabalhadores e a lucratividade da

organização". Paralelamente, foi possível testar as hipóteses de investigação formuladas: "H1: A existência de um plano de benefícios está positivamente associada ao nível de motivação dos funcionários"; "H2: A possibilidade de participação dos funcionários na definição dos benefícios influencia positivamente a sua motivação no trabalho"; "H3: A disponibilização de benefícios está correlacionada com o desempenho da organização"; "H4: Empresas de maior dimensão têm um leque mais diverso de benefícios disponíveis para os seus colaboradores".

Através da aplicação do questionário a uma amostra de 134 trabalhadores, foi possível analisar os benefícios organizacionais disponibilizados, bem como avaliar o seu impacto na motivação dos trabalhadores e, indiretamente, no desempenho organizacional. A amostra apresenta um perfil caracterizado por níveis elevados de formação académica, sendo constituída, maioritariamente, por profissionais com funções de natureza técnica e especializada.

Os resultados obtidos evidenciam que o seguro de saúde e invalidez assume uma posição de destaque, sendo o benefício mais frequentemente disponibilizado pelas organizações. Paralelamente, benefícios como o acesso a programas de bem-estar, nomeadamente, acesso a ginásios, planos de apoio psicológico e flexibilidade horária, revelam igualmente uma elevada incidência, refletindo a crescente preocupação das organizações com a promoção do bem-estar físico e psicológico dos seus trabalhadores. Por outro lado, benefícios orientados para o longo prazo, como é o caso dos planos de pensões ou fundos de reforma, apresentam uma menor representatividade, o que poderá indicar uma menor valorização de estratégias associadas à segurança financeira futura.

Relativamente à motivação, os resultados evidenciam níveis globalmente elevados, entre os trabalhadores. A análise estatística revelou uma correlação positiva entre o número de benefícios monetários, não monetários e totais e a motivação, o que permitiu aceitar a hipótese de investigação H1. Contudo, embora a relação seja positiva, a sua intensidade é fraca, sugerindo que os benefícios não explicam a motivação.

No que concerne à participação dos trabalhadores na definição do plano de benefícios, verificou-se que esta desempenha um papel relevante, apresentando uma correlação positiva com a motivação. Este resultado que sustenta a aceitação da hipótese de investigação H2, demonstra que o envolvimento dos trabalhadores na definição do plano de

benefícios está associado a níveis mais elevados de motivação. Em contrapartida, a flexibilidade do plano de benefícios, apresentou uma correlação positiva, mas estatisticamente não significativa, sugerindo que ter opções pode não ser suficiente.

No que diz respeito ao desempenho organizacional, os resultados mostram-se distintos consoante o indicador analisado. Verificou-se uma correlação positiva do número de benefícios monetários, não monetário e totais, com as receitas e com o retorno sobre os ativos (ROA), sugerindo que os benefícios contribuem para a eficiência na utilização dos ativos e na criação de receitas. Contudo, a relação do número de benefícios não monetários e totais, com o retorno do capital próprio (RCP) não foi estatisticamente significativa, o que leva à aceitação parcial da hipótese de investigação H3 e reforça que este impacto não é uniforme em todas as dimensões financeiras.

Por fim, quanto à dimensão das empresas, os resultados indicam que empresas com maior número de trabalhadores tendem a disponibilizar mais benefícios monetários. No entanto, esta relação não se verifica para os benefícios não monetários ou para o total de benefícios, levando à rejeição parcial da hipótese H4 e sugerindo que o tamanho das organizações não determina de forma consistente a diversidade global do plano de benefícios oferecido.

5.2. Limitações e implicações para investigações futuras

Apesar dos contributos relevantes do presente estudo, importa reconhecer algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação de resultados. Uma das principais limitações prende-se com a ausência de uma análise mais aprofundada das diferenças na relação entre os benefícios e a motivação em função das características individuais dos inquiridos.

Em particular, não foi explorada de forma detalhada o impacto de variáveis como o sexo, a idade e o cargo ocupado na perceção dos benefícios e nos níveis de motivação. Estas variáveis podem influenciar significativamente a forma como os colaboradores valorizam determinados benefícios, uma vez que diferentes grupos podem apresentar necessidades, expectativas e prioridades distintas.

Importa referir que esta análise mais segmentada não foi realizada no presente estudo,

essencialmente por limitações de tempo no desenvolvimento da investigação, o que condicionou o aprofundamento de algumas dimensões que poderiam enriquecer os resultados.

Do mesmo modo, a análise por categorias profissionais ou cargos poderia permitir compreender se existem diferenças relevantes entre níveis hierárquicos, nomeadamente no acesso aos benefícios ou na sua valorização. A ausência desta segmentação limita a capacidade de aprofundar a compreensão das dinâmicas observadas e de identificar padrões mais específicos dentro da amostra.

Adicionalmente, importa salientar que, do ponto de vista metodológico, teria sido pertinente proceder à análise de fiabilidade das variáveis, através de, por exemplo, indicadores como o alfa de Cronbach, e à verificação da normalidade das distribuições. Estas análises permitem reforçar a robustez estatística dos resultados e a validade das conclusões obtidas. Contudo, tais procedimentos não foram realizados, essencialmente devido a limitações de tempo e às restrições do software utilizado, Microsoft Excel, que não facilita este tipo de análises de forma direta.

Assim, sugere-se que investigações futuras considerem a realização de análises comparativas entre grupos, nomeadamente com base no sexo, idade e cargo desempenhado, de forma a obter uma visão mais detalhada e diferenciada da relação entre benefícios e motivação, bem como a inclusão de testes de fiabilidade e normalidade das variáveis, de forma a obter uma abordagem metodológica mais robusta. Esta abordagem permitiria reforçar a robustez dos resultados e contribuir para a definição de políticas de RH mais ajustadas às características dos diferentes perfis de trabalhadores.

Referências Bibliográficas

Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, *12*(2), 117–143. https://doi.org/10.1177/1534484312450868

Andersson, S. (2017). Assessing Job Satisfaction Using Herzberg's Two-Factor Theory: A Qualitative Study Between US and Japanese Insurance Employees. *IAFOR Journal of Business & Management*, *2*(1). https://doi.org/10.22492/ijbm.2.1.02

Annosi, M. C., Van Der Heijden, B. I. J. M., Karamanavi, D., & De Gennaro, D. (2025). Mutual gains through sustainable employability investments: Integrating HRM practices for organisational competitiveness. *Personnel Review*, *54*(4), 1048–1065. https://doi.org/10.1108/PR-05-2024-0515

Antunes, C. S., & Pocinho, M. (Orientadora). (2011). *Satisfação Profissional do Trabalhador: Um construto para o conhecimento de suas causas*. https://repositorio.ismt.pt/items/b4ff4ae8-28df-4a03-b430-3603b7dc9df7/full

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Baeten, X., & Verwaeren, B. (2012). Flexible Rewards From a Strategic Rewards Perspective. *Compensation & Benefits Review*, *44*(1), 40. https://doi.org/10.1177/0886368712445541

Barringer, M., & Milkovich, G. (1997). A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation. *CAHRS Working Paper Series*, *23*. https://doi.org/10.2307/259376

Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1998). A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation. *The Academy of Management Review*, *23*(2), 305–324. https://doi.org/10.2307/259376

Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business*

Journal, *10*(1), 95. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w

Bohlander, G. W., & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management*. South-Western, Cengage Learning.

Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, *12*, 1405. https://doi.org/10.19030/iber.v12i11.8179

Brito, J., & Rodrigues, C. (2017). *A UGT na história do movimento sindical português*.

Chandra Balodi, K. (2014). Strategic orientation and organizational forms: An integrative framework. *European Business Review*, *26*(2), 188–203. https://doi.org/10.1108/EBR-08-2013-0106

Chiang, C.-F., & (Shawn) Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(2), 313–322. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017

Chopra, K. (2018). Vroom's expectancy theory to motivate academic library users in India using grounded theory approach. *Global Knowledge, Memory and Communication*, *68*. https://doi.org/10.1108/GKMC-09-2018-0079

Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC). (sem data). Obtido 3 de setembro de 2025, de https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/Cod_download/Documents/CIRC_07_2025.pdf

Código do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (CIRS). (sem data). Obtido 3 de setembro de 2025, de https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/Cod_download/Documents/CIRS.pdf

Código do Trabalho—CT | DR. (sem data-a). Obtido 17 de setembro de 2025, de https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475

Código do Trabalho—CT | DR. (sem data-b). Obtido 8 de dezembro de 2025, de https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475

Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Costa, V. N., & Correia, C. (2016). Avaliação do Impacto dos Fundos do QREN no Desempenho Económico e Financeiro das PME: O Caso da Indústria Transformadora do Concelho de Barcelos. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, *2*, 76–99.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6. ª). Editora RH.

Daft, R. L. (com Lane, P. G.). (2023). *The leadership experience* (Eighth edition). Cengage.

Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The leadership experience* (4th ed). Thomson/South-Western.

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, *5*(3), 265–273.

Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson.

Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, *5*(3), 258–275. https://doi.org/10.1108/13552519910282728

Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, *101*(3), 621–640. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021

EFTHYMIOS, S. (2021). *THE ROLE OF HUMAN RESOURCES DURING A CRISIS: THE ROLE OF TELEWORKING AND OTHER INFORMATION SYSTEMS* [University of Macedonia].

https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/25278/3/AugitidouSofiaMsc2021.pdf

Employer Costs for Employee Compensation – December 2024. (sem data).

Eneh, N., Bakare, S., Adeniyi, A., & Akpuokwe, C. (2024). MODERN LABOR LAW: A REVIEW OF CURRENT TRENDS IN EMPLOYEE RIGHTS AND ORGANIZATIONAL DUTIES. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, *6*, 540–553. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.843

Estatuto dos Benefícios Fiscais. (sem data).

ESTATUTOS DA CONFEDERAÇÃO GERAL DOS TRABALHADORES PORTUGUESES – INTERSINDICAL NACIONAL. (sem data).

Fauver, L., McDonald, M. B., & Taboada, A. G. (2018). Does it pay to treat employees well? International evidence on the value of employee-friendly culture. *Journal of Corporate Finance*, *50*, 84–108. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.02.003

Ferreira, J. A. G., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire " Short Form: Estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, (51), 251–281. https://doi.org/10.14195/1647-8606_51_15

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources*. Prentice Hall.

Gongli-Luo & Shuangshuang-Lin. (2016). Research on the relationship between flexible benefits and employee work well-being. *2016 Chinese Control and Decision Conference (CCDC)*, 178–183. https://doi.org/10.1109/CCDC.2016.7530976

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Herzberg, F. (com Internet Archive). (1971). *Work and the nature of man*. Cleveland, World Pub. Co. http://archive.org/details/worknatureofman00herz

Hopwood, A. G. (1976). *Accounting and Human Behaviour*. Prentice-Hall.

Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.

Jerald Greenberg. (1987). *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*.

Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *7*.

Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability*, *13*(3), 1049. https://doi.org/10.3390/su13031049

Kaplan, A. (2017). *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioural Science*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315131467

Kinicki, A., & Soignet, D. B. (2022). *Loose Leaf for Management: A Practical Introduction*. McGraw Hill.

Laaser, E. E. (2019). *Employee benefits with preference to age groups*. 43.

Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory1. *Total Quality Management & Business Excellence*, *17*(1), 41. https://doi.org/10.1080/14783360500249729

LEE, S. M., HONG, S., & KATERATTANAKUL, P. (2011). IMPACT OF DATA WAREHOUSING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF RETAILING FIRMS. *International Journal of Information Technology & Decision Making*. (world). https://doi.org/10.1142/S0219622004000040

Lei n.º 120/2015 | DR. (sem data). Obtido 17 de setembro de 2025, de https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/120-2015-70152047

Lewis, P. V. (1983). *Managing human relations* (1st ed). Kent Publishing Company.

Li, X. (2023). Employee Benefits and its Impacts on Business Performance-A Systematic Review. *SHS Web of Conferences*, *170*. https://doi.org/10.1051/shsconf/202317003021

Mafini, C., & Pooe, D. R. I. (2013). The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government

department. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(1), 9. (Age; Gender; Education levels).

Mamorsky, J. D. (2024). *Employee Benefits Law: ERISA and Beyond*. Law Journal Press.

Martocchio, J. (2023). *Employee Benefits: A Primer for Human Resource Professionals*.

Martocchio, J. J. (2022). *Employee Benefits: A Primer for Human Resource Professionals*. McGraw-Hill Education.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2013). *Human Resource Management*. Cengage Learning.

McClelland, D. C. (1961). *Achieving Society*. Simon and Schuster.

Metainformaçao. (2024, janeiro 25). https://www.ine.pt/bddXplorer/htdocs/minfo.jsp?var_cd=0005599&lingua=PT

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2013). *Compensation: 11th Edition*. University of Oregon, John Henry Nash Fine Arts Press.

Millmore, M., & Lewis, P. (2007). *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*. Pearson Education.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, *7*(1), 80–88. https://doi.org/10.2307/257251

Monica, N., & Anandan, C. (2023). *Correlation level of happiness and employee engagement*. *04*, 460–463.

Moodley, S., Hove, G., & Mahomed, A. (2018). The Factors Affecting Employee Motivation and Its Impact on Organisational Performance at an Engineering Supplies Company in Durban, Kwa-Zulu Natal. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, *7*, 55–65. https://doi.org/10.12816/0052243

Mullins, L. J., & Christy, G. (2016). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson.

Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge

University Press.

Ng, S. T., & Tang, Z. (2010). Labour-intensive construction sub-contractors: Their critical success factors. *International Journal of Project Management*, *28*(7), 732–740. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.005

Ogundare, P., & Omotosho, B. J. (2022). *The Relevance of Expectancy Theory in Explaining Employee Performance and Productivity* (SSRN Scholarly Paper No. 4553246). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.4553246

Orlitzky, M. (Ed.). (2007). RECRUITMENT STRATEGY. Em *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 273–300). Oxford University Press.

Ouyang, C. (2020). Literature Review Based on Corporate Performance. *Open Journal of Social Sciences*, *8*(4), Artigo 4. https://doi.org/10.4236/jss.2020.84044

Patterson, D. (2023). *Human Resources Management—3rd Edition*. Fanshawe College Pressbooks. https://ecampusontario.pressbooks.pub/humanresourcesmgmt/

Pinheiro, J. I., Gomes, G. C., Carvajal, S., & Cunha, S. B. (2015). *Estatística Básica*. Elsevier.

Portal do INE. (sem data). Obtido 22 de setembro de 2025, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=estatisticas+do+emprego&frm_imgPesquisar=

Projeções de População Residente 2018-2080. (2020). Instituto Nacional de Estatística.

Protecção social dos trabalhadores que exercem funções públicas | DR. (sem data). Obtido 8 de janeiro de 2026, de https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-862379424

Ramalho, M. do R. P. (2013). *Tratado de Direito do Trabalho—Parte III - Situações Laborais Colectivas*. Almedina.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed). Pearson.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic

Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, *55*, 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. Pearson Higher Ed.

Schawlowski, D. (2025). The Correlation between Employee Benefits and Financial Performance: A Bibliometric Analysis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, *19*, 294–303. https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0025

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 836–851. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.836

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, *126*, 1. https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864

Sink, D. S., Tuttle, T. C., & DeVries, S. J. (1984). *The available productivity measurement and evaluation techniques are presented, and a system for choosing the appropriate ones is discussed.*

Siyal, S., & Garavan, T. (2020). *Employee Benefits*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_361-1

Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: The role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *46*(1), 109–129. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0519-8

Stalmašeková, N., Genzorová, T., & Čorejová, T. (2017). EMPLOYEE BENEFITS AS ONE OF FACTORS OF WORK MOTIVATION. *CBU International Conference Proceedings*, *5*, 448–452. https://doi.org/10.12955/cbup.v5.964

Stalmašeková, N., Genzorová, T., & Corejova, T. (2017). EMPLOYEE BENEFITS AS ONE OF FACTORS OF WORK MOTIVATION. *CBU International Conference Proceedings*, *5*, 448. https://doi.org/10.12955/cbup.v5.964

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management*. Prentice Hall.

Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ*, *15*. https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2016). *Human Resource Management*. Pearson. https://books.google.pt/books?id=e9FWvgAACAAJ

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, *41*(4), 213–226. https://doi.org/10.1037/a0015167

Varma, C. (2017). *Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction For Organizational Performance* (SSRN Scholarly Paper No. 3073813). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=3073813

Vasconcelos, F., & Brito, L. (2004). Vantagem competitiva: O construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, *44*, 51–63. https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000200006

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, *11*(4), 801–814. https://doi.org/10.2307/258398

Wahyuni, R. S. (2020). *THE INFLUENCE OF INTEGRITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOWARDS EMPLOYEE PERFORMANCE*. *7*(1).

Williams, M., Mcdaniel, M., & Nguyen, N. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *The Journal of applied psychology*, *91*, 392–413. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392

Xu, Y. (2024). Capital Structure, Industry Differentiation, and Firm Performance. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, *110*, 100–106. https://doi.org/10.54254/2754-1169/110/2024ED0143

Yıldız, S., & Karakaş, A. (2012). Defining Methods and Criteria for Measuring Business

Performance: A Comparative Research Between the Literature in Turkey and Foreign. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 8th International Strategic Management Conference*, *58*, 1091–1102. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1090

Zehra, F. (2025). *Impact of Employee Benefits on Work Productivity and Retention*. https://doi.org/10.5772/intechopen.1008338

Apêndice

Questionário sobre o impacto da política de benefícios na motivação dos funcionários

Este questionário realiza-se no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão, da Universidade do Minho, cujo objetivo é investigar o impacto da política de benefícios na motivação dos funcionários e compreender de que forma uma política de benefícios bem estruturada pode contribuir positivamente para o desempenho das organizações empregadoras.

A sua participação é voluntária e anónima, e as respostas obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos.

A duração do questionário tem aproximadamente 5 minutos, e não existem respostas certas ou erradas.

Ao continuar, declara que compreende a informação apresentada e aceita participar neste estudo.

A sua colaboração é muito importante!

Obrigado pela sua disponibilidade e participação.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual é a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 18–24
- ◯ 25 - 34
- ◯ 35 - 44
- ◯ 45 - 54
- ◯ 55+

2. Qual é o seu género? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino
- ◯ Prefiro não dizer
- ◯ Outra: ____

3. Qual é o seu estado civil? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Solteiro/a
- ◯ Casado/o
- ◯ Divorciado/a
- ◯ Viúvo/a

4. Tem ascendentes (pais, sogros, avôs, ...)? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

5. Tem descendentes (filhos, enteados, ...)? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

6. Qual é o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Ensino básico
- ◯ Ensino secundário
- ◯ Licenciatura
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento
- ◯ Outra: ____

7. Qual é o seu cargo na empresa onde trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Direção
- ◯ Quadros superiores
- ◯ Supervisão
- ◯ Técnico especializado
- ◯ Administrativo
- ◯ Operacional
- ◯ Outra: ____

8. Nome da sua entidade patronal: *

_____

9. A sua organização é uma: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Microempresa - <10 funcionários
- ◯ Pequena empresa - >10 e <50 funcionários
- ◯ Média empresa - >50 e <250 funcionários
- ◯ Grande empresa - >250 funcionários

10. A sua organização oferece algum plano de benefícios aos seus funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

11. Se respondeu que sim, quais os benefícios que a sua empresa disponibiliza?

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Seguro de saúde e invalidez
- ☐ Acesso a ginásios ou programas de fitness financiados pela empresa
- ☐ Planos de apoio psicológico
- ☐ Planos de pensões ou fundos de reforma
- ☐ Participação nos lucros da empresa
- ☐ Apoios financeiros para estudos ou formação profissional
- ☐ Horário de trabalho flexível
- ☐ Regime de teletrabalho
- ☐ Vouchers de lazer (ex.: cinema, viagens, spa, ginásio)
- ☐ Atividades de team building, eventos culturais ou desportivos
- ☐ Outra: _____

12. Os funcionários participam na definição dos benefícios? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13. Os funcionários podem efetuar escolhas ou trocas entre os benefícios disponibilizados? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14. Se a sua última resposta foi não, estaria mais motivado/a a trabalhar se pudesse escolher os seus próprios benefícios?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

15. Existe alguma diferenciação na atribuição dos benefícios entre os diferentes grupos de colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

16. Se respondeu que sim, como é feita esta diferenciação? (ex. por cargo, por função, por desempenho, por sexo, ...)

17. Escolha até 5 dos seguintes benefícios que gostaria de ter, além do salário. *

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Benefício de refeição (subsídio ou cartão de refeição)
- [ ] Cuidados de saúde alargados (superiores ao exigido por lei)
- [ ] Automóvel da empresa (com todas as despesas incluídas)
- [ ] Telemóvel da empresa
- [ ] Eventos anuais (ex.: festa de Natal)
- [ ] Benefícios de desporto e cultura (ex.: cartão ou vale cultural/desportivo)
- [ ] Benefícios de transporte público
- [ ] Dias de férias adicionais
- [ ] Presentes de aniversário ou de anos de serviço
- [ ] Programas de benefícios corporativos (ex.: descontos em empresas parceirias)
- [ ] Atividades desportivas fora do horário laboral (ex.: treinos de hóquei, aulas de grupo)
- [ ] Horário de trabalho flexível
- [ ] Possibilidade de trabalhar a partir de casa (teletrabalho)
- [ ] Comparticipação em óculos graduados
- [ ] Descontos em produtos ou serviços da própria empresa
- [ ] Apoio à creche ou cuidados infantis
- [ ] Acesso gratuito a ginásio
- [ ] Bebidas gratuitas (ex.: café, chá, água)

18. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Tenho conhecimento claro sobre os benefícios oferecidos pela minha empresa.					
Os benefícios oferecidos são adequados às minhas necessidades pessoais e familiares.					
A empresa oferece benefícios competitivos em comparação com o mercado.					
Os benefícios são distribuídos de forma justa entre os colaboradores.					
A política de benefícios é atualizada regularmente.					
Tenho acesso a benefícios relacionados com a saúde e o bem-estar.					
A empresa oferece incentivos					

financeiros atrativos (bónus, benefícios, prémios,etc.)					
A empresa disponibiliza benefícios não monetários relevantes (formação, flexibilidade, etc.).	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado(a) a dar o meu melhor todos os dias.	○	○	○	○	○
Estou disposto(a) a ir além das minhas responsabilidades quando necessário.	○	○	○	○	○
Tenho orgulho em fazer parte desta organização.	○	○	○	○	○
A política de benefícios contribui para o meu nível de motivação.	○	○	○	○	○
Cumpro consistentemente os objetivos estabelecidos para a minha função.	○	○	○	○	○
Trabalho de forma eficiente e organizada.	○	○	○	○	○
Colaboro ativamente com os meus colegas	○	○	○	○	○

para alcançar metas comuns.					
A empresa reconhece e recompensa o bom desempenho.	○	○	○	○	○
O meu desempenho melhorou devido à existência de incentivos adequados.	○	○	○	○	○

Anterior Seguinte Página 6 de 8 Limpar formulário

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. - Contactar proprietário do formulário - Termos de Utilização - Política de privacidade

Este formulário parece suspeito? Relatório

Google Formulários

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Sinto-me motivado para trabalhar porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para trabalhar pela remuneração/rendimento que me proporciona.	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para trabalhar porque se tornou uma parte fundamental de quem sou	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para trabalhar porque escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para trabalhar porque me permite ganhar dinheiro.	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para trabalhar porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer para alcançar determinados objetivos importantes.	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para trabalhar porque este tipo de trabalho dá-me segurança	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para					

trabalhar porque este trabalho é uma parte da minha vida	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para trabalhar porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas.	○	○	○	○	○
Sinto-me motivado para trabalhar pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes	○	○	○	○	○

Anterior Seguinte

Página 7 de 8

Limpar formulário

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. - Contactar proprietário do formulário - Termos de Utilização - Política de privacidade

Este formulário parece suspeito? Relatório

Google Formulários

20. Classifique os seguintes fatores do local de trabalho de acordo com o grau de importância que cada um tem para si **(1 = mais importante; 10 = menos importante).** Cada coluna só pode ser selecionada uma única vez.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Bom plano de compensação								
Segurança no emprego								
Oportunidades de progressão na carreira								
Condições de trabalho favoráveis								
Trabalho interessante e desafiador								
Lealdade da organização para com os colaboradores								
Gestão construtiva e orientada para o desenvolvimento								
Reconhecimento organizacional pelo trabalho realizado								
Compreensão e apoio em questões pessoais								
Envolvimento nas decisões e atividades da organização								