

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Impacto Das Estratégias De Gestão De Recursos Humanos No Bem-Estar Dos Colaboradores: Estudo De Caso Numa IPSS No Norte do País

Ana Filipa Marques Fernandes



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Impacto Das Estratégias De Gestão De Recursos Humanos No Bem-Estar Dos Colaboradores: Estudo De Caso Numa IPSS No Norte do País

Ana Filipa Marques Fernandes

Aprovada em 18 de novembro de 2020

Composição do Júri

Presidente: Prof^a. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente: Prof. Doutor Jorge Remondes de Sousa

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

**Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor
Ricardo Bessa Moreira apresentada ao Instituto Politécnico
de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para a obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

Dedicatória

Esta tese é dedicada a todos aqueles que acreditam no poder do capital humano nas organizações. Ainda estamos longe de ter organizações perfeitas no que concerne à valorização das pessoas mas, cada vez mais, galgamos caminho nesse sentido.

Agradecimentos

Esta dissertação surge no final de um ciclo de estudos, que só foi possível terminar com o apoio de várias pessoas. Deste modo, ao Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, os meus mais sinceros agradecimentos por, em primeiro lugar, aceitar ser meu orientador, e posteriormente, pela total disponibilidade, entusiasmo, e constante apoio na orientação desta dissertação. Desde o primeiro dia foi incansável, e mesmo quando surgiram imprevistos nunca deixou de acreditar que seria possível.

De seguida, destaco os meus pais que sempre me apoiaram e incentivaram em todos os momentos, e sem dúvida que sem eles isto não seria possível.

Quero agradecer também aos demais elementos da minha família pela força, apoio, estímulo e, acima de tudo, pela paciência. Destaco a minha prima Ângela e o meu primo Sérgio que foram incansáveis em todo o percurso.

Quero ainda prestar um enorme agradecimento a todos os meus amigos, por sempre estarem ao meu lado em todos os momentos, e sempre me lembrarem que tudo é possível. Assim, um enorme obrigado, em especial, à Sara, à Filipa, à Sara Ferreira, à Ju, à Ritó, à Márcia, à Cláudia e à Patrícia.

Agraciar ainda, a ajuda prestada pelos meus colegas de mestrado que no decorrer dos dois anos sempre estiveram disponíveis, em especial, à Inês, à Rita e à Victória.

Por último, gostaria ainda de conceder um agradecimento especial, também, à instituição que possibilitou a realização deste estudo, e aos seus colaboradores que viabilizaram a recolha de dados para a concretização do mesmo.

Um OBRIGADO de coração a todos!

Resumo

O presente estudo investigou o impacto das práticas de recursos humanos, nomeadamente o *recrutamento e seleção*, o *acolhimento e integração*, e a *avaliação de desempenho*, no bem-estar dos colaboradores. Entende-se que a variável bem-estar aporta várias dimensões comportamentais, entre as quais, se destacam o empenhamento, satisfação e felicidade. Do ponto de vista epistemológico, tendo em consideração a evolução terminológica, esta abordagem acompanhou a tendência atual para se enfatizar uma visão mais estratégica e desenvolvimental da gestão de recursos humanos.

Se por um lado, ainda encontramos uma matriz teórica devedora, em muitas empresas, de uma herança pós-industrial e taylorista, no que tange à realidade portuguesa, por outro, não são de descuidar as múltiplas tentativas científicas de efetivação desta área como sendo aparentada com uma *gestão de sensibilidades*. Não é por acaso, que surgem cada vez mais pesquisas neste âmbito, no entanto, este estudo revela-se portador de significativa originalidade, uma vez que é menos recorrente associar a esse desenvolvimento das pessoas uma amplitude estratégica nas políticas de gestão de recursos humanos e, ainda mais raro, aplicar esses pressupostos numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

Este estudo de caso recorreu a uma metodologia qualitativa e à entrevista como instrumento metodológico. Foi realizado um guião de entrevista (semi-estruturado) que permitisse analisar as práticas de recursos humanos que a IPSS estudada (situada no norte do país) utiliza, e o seu impacto no bem-estar e produtividade. Realizaram-se 11 entrevistas aos colaboradores da instituição com o intuito de recolher dados para a análise (de conteúdo e de discurso).

Verifica-se que subsistem lacunas importantes, por parte da instituição, no que concerne à vertente dos recursos humanos (principalmente nesse prisma mais comportamental). Das práticas em estudo apenas o acolhimento/integração é executado com eficiência, na perspetiva dos entrevistados. Quanto ao bem-estar registam-se poucas tentativas de o promover. Ainda assim, pelos dados recolhidos, entende-se que as práticas de recursos humanos têm, parcial e indiretamente, impacto no bem-estar dos colaboradores. Espera-se que este estudo possa elevar o discurso e tributar para o advento de uma maior metamorfose nas ideias, muitas vezes pré-concebidas, sobre o capital humano e a sua importância para as organizações. Pretendeu-se, consciencializar gestores, líderes e empresários para a *humanização* das organizações, e contribuir para um crescimento na investigação destas temáticas.

Palavras-chave: Práticas de recursos humanos; bem-estar; empenhamento; satisfação; felicidade; produtividade; humanização das organizações.

Abstract

The present study investigated the impact of human resources practices, namely recruitment and selection, reception and integration, and performance evaluation, on the well-being of employees. It is understood that the variable well-being provides several behavioural dimensions, among which, commitment, satisfaction and happiness stand out. From an epistemological point of view, taking into account the terminological evolution, this approach followed the current trend to emphasize a more strategic and developmental vision of human resources management.

If, on the one hand, we still find a theoretical matrix linked to a post-industrial and Taylorist heritage in many companies, with regard to the Portuguese reality, on the other hand, we shouldn't neglect the multiple scientific attempts to make this area effective as being related with sensitivity management. It is not by chance that more and more research is emerging in this area, however, this study proves to be of significant originality, since it is less recurrent to associate this development of people with a strategic scope in human resources management policies and, even more rarely, apply these assumptions in an IPSS.

This case study used a qualitative methodology and the interview as a methodological tool. An interview guide (semi-structured) was carried out to analyse the human resources practices that the studied IPSS (located in the north of the country) uses, and its impact on well-being and productivity. Eleven interviews were conducted with the institution's employees in order to collect data for analysis (content and speech).

It appears that important gaps remain, on the institution side, with regard to the aspect of human resources (mainly in this more behavioural prism). Concerning the practices under study, only the reception / integration is performed efficiently, from the perspective of the interviewees. Regarding well-being, there are few attempts to promote it. Still, from the data collected, it is understood that human resources practices have, partially and indirectly, an impact on the well-being of employees. It is hoped that this study can raise the discussion and contribute for the advent of a greater metamorphosis in the ideas, often pre-conceived, about human capital and its importance for organizations. It was intended to raise awareness among managers, leaders and entrepreneurs for the humanization of organizations, and to contribute to a growth in the investigation of these issues.

Keywords: Human resources practices; welfare; commitment; satisfaction; happiness; productivity; humanization of organizations.

Lista de Abreviaturas

AEC' S – Atividades de enriquecimento curricular.

ATL - Atividades de Tempos Livres.

IPSS - Instituição Particular de Segurança Social.

Índice

Introdução	1
Enquadramento	1
Objetivo.....	3
Organização da tese	4
Capítulo I – Revisão da literatura	5
1.1 Gestão de recursos humanos	5
1.1.1 Enquadramento histórico e conceptual.....	5
1.1.1 Estratégias de recursos humanos	11
1.1.1.1 Breve panorâmica sobre algumas atividades de recursos humanos	14
1.1.1.1.1 Recrutamento e seleção	18
1.1.1.1.2 Acolhimento e integração	23
1.1.1.1.3 Avaliação de desempenho	27
1.2 Bem-estar nas organizações: a caminho do conceito de felicidade.....	31
1.2.1 O conceito de produtividade e a sua evolução histórica.....	31
1.2.1.1 A organização científica do trabalho de Taylor.....	33
1.2.1.2 A escola das relações humanas.....	36
1.3 Variáveis comportamentais e bem-estar na ótica da GRH: breve síntese	41
1.3.1 Empenhamento organizacional	41
1.3.2 Satisfação organizacional	44
1.3.3 O conceito de felicidade e a sua atualidade académica e empírica	47
Capítulo II – Estudo empírico	53
2.1 Pressupostos teóricos e metodológicos.....	53
2.2 Hipóteses e objetivos.....	55
2.2.1 Hipóteses	55
2.2.2 Objetivos.....	57

2.3 Amostra e Universo	58
2.3.1 Caracterização sociodemográfica	59
2.3.1.1 Género	59
2.3.1.2 Idade	60
2.3.1.3 Qualificações	62
2.4 Instrumento metodológico: entrevista	64
2.4.1 Tipos de entrevista.....	66
2.4.2 Vantagens e desvantagens	67
2.4.4 Entrevista aplicada no estudo de caso (guião semi-estruturado).....	67
2.4.5 Análise de conteúdo.....	68
2.4.5.1 Enquadramento do perfil do entrevistado.....	72
2.4.5.2 Práticas de gestão de recursos humanos	74
2.4.5.2.1 <i>Acolhimento e integração</i>	74
2.4.5.2.2 <i>Avaliação de desempenho</i>	76
2.4.5.3 Variáveis comportamentais e bem-estar.....	82
2.4.5.3.1 <i>Reconhecimento e valorização</i>	82
2.4.5.3.2 <i>Relacionamento entre as partes</i>	84
2.4.5.3.3 <i>Ambiente de trabalho</i>	86
2.4.5.3.4 <i>Condições de trabalho</i>	88
2.4.5.3.5 <i>Felicidade, satisfação e bem-estar</i>	88
3 Discussão de resultados	94
3.1 As diferentes estratégias de gestão de recursos humanos e a sua implicação nas práticas de bem-estar	94
3.2 A produtividade e o bem-estar: o processo e a eficácia organizacional.....	99
3.3 As variáveis comportamentais e a influência no bem-estar	104
Conclusão	110
Referências e Bibliografia	115

Anexos.....	125
Anexo 1- Guião da entrevista	126
Anexo 2 - Tabelas da análise de conteúdo.....	132

Índice de figuras

Figura 1- Alternativas do recrutamento de pessoas (Fonte: Chiavenato, 2014, p. 102)...19

Índice de tabelas

Tabela 1- Estrutura-Tipo de um Manual de Acolhimento (Fonte: Caetano & Vala, 2002, p. 316)	26
Tabela 2 - Caraterização do Modelo das três componentes de Allen e Meyer(Fonte: Allen & Meyer, 1996, 2000; Rego, 2003, citado por, Rego, Souto, & Cunha, 2007)....	42
Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por género, número e percentagem (Fonte: Elaboração própria)	60
Tabela 4 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade e número (Fonte: Elaboração própria)	61
Tabela 5 - Categorias, subcategorias e dimensões da análise de conteúdo (Fonte: Elaboração própria)	70

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos colaboradores entrevistados pelos intervalos de idade (Fonte: Elaboração própria)	62
Gráfico 2 - Distribuição das habilitações literárias pelos entrevistados (Fonte: Elaboração própria)	63
Gráfico 3 - A distribuição das habilitações literárias pelos colaboradores entrevistados em termos numéricos (Fonte: Elaboração própria)	63

Introdução

Enquadramento

A gestão de recursos humanos sofreu diversas variações ao longo dos anos, quer na sua denominação enquanto arte, quer nas tarefas que alberga. Recorde-se que na era do Taylorismo, as pessoas eram apenas entendidas como um meio para se obter lucro. Aliás, chegavam a ser entendidas como seres mecanicistas. Deste modo, neste hiato de tempo, não se realizavam distinções entre os colaboradores e as máquinas utilizadas na produção. Pelo que, o departamento responsável pelo capital humano apenas se incumbia de executar funções burocráticas.

Com o passar dos anos, foram sentindo-se alterações. A vertente humanística começou-se a fazer notar nas organizações e a gestão de recursos humanos começa a ganhar preponderância nas organizações. Neste sentido, o capital humano deixa de ser visto apenas como um meio para a obtenção de lucro, e passa a ser interpretado como um fator crítico de sucesso organizacional. Isto significa que, os colaboradores passam a integrar o grupo de variáveis que diferencia a organização das demais presentes no mercado, permitindo adquirir vantagens face à concorrência. O departamento de gestão de pessoas passa a acumular tarefas, para além, das ditas basilares ao exercício da função. Neste sentido adicionam-se tarefas como o planeamento da formação, reconhecimento, gratificações, entre outras.

Tendo em consideração a evolução que a gestão de recursos humanos sofreu, passando de algo mecânico para algo humanístico, pode-se afirmar que a ideia, inicialmente, tida pelas empresas face ao capital humano foi-se modificando. Deste modo, passa-se a entender que os colaboradores são seres humanos, com emoções, valores, ideais, crenças e objetivos. Daí que, se passe a valorar, reconhecer e recompensar os colaboradores. Para além disto, a necessidade de se estipular objetivos individuais e coletivos, e de se estimular o desenvolvimento de competências.

Neste sentido, o caminho para as temáticas do bem-estar organizacional começa a ser trilhado. Deste modo, nada faz mais sentido que as palavras de Vasconcelos (2001) ao referir que,

“Se é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria.” (Vasconcelos, 2001).

Aliás Kets de Vries (2001, citado por, Rego, 2009) sugere a conceção de organizações *autentizóticas*, ou seja, autênticas, confiáveis e fundamentais para a vida dos indivíduos. Este tipo de organizações devem permitir que os trabalhadores experimentem “os sentidos de propósito, autodeterminação, impacto, competência, pertença, prazer/alegria e significado.”(Rego, 2009). Desta forma, Kets de Vries (2001, p.110, citado por, Rego, 2009) acredita que,

“O trabalho nessas organizações será um antídoto para o stresse, proporcionará uma existência saudável, incrementará a imaginação humana e contribuirá para uma vida mais realizadora. Elas serão o tipo de organizações que ajudarão os seus empregados a equilibrar as suas vidas pessoal e organizacional.” (Kets de Vries, 2001, p.110, citado por, Rego, 2009).

Para além disto, acredita-se que as organizações que assumem preocupações com o bem-estar dos colaboradores, e que conseqüentemente, decretam medidas para promove-lo, são mais produtivas. Neste sentido,

“Empregados saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo prazo, gerando melhores produtos e serviços mais satisfatórios para os seus clientes e outras pessoas com as quais interagem e fazem negócios. Estas três coisas – saúde, felicidade e produtividade – são os ingredientes essenciais de uma boa sociedade. A melhoria da produtividade, sem mais, que é quase a única ambição de muitas organizações, não é suficiente.”(Gavin & Mason, 2004).

Aliás, Fernández (2015, p. 67) menciona que quanto mais um colaborador está satisfeito, mais produtivo e feliz este vai ser. O mesmo autor ressalva, ainda que, quando um

colaborador se sente bem, tende a realizar mais esforços pela organização, a empenhar-se mais para se atingir os objetivos organizacionais, a auxiliar os colegas, para além de que, se necessário, existe abertura para trabalhar mais horas (Fernández, 2015, p. 67).

Tendo uma gestão positiva do capital humano como base, suportada essencialmente na vertente humanística, percebe-se os benefícios organizacionais que acarreta. Em 2000, Masi (citado por, Vasconcelos, 2001) refere que, “O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade.”.

Objetivo

O objetivo geral do presente estudo, traduz-se na análise das apreciações, relativamente, a uma possível relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar dos colaboradores. Quanto aos objetivos específicos desta investigação estes circunscrevem-se averiguar a proximidade entre a teoria e a prática; perceber a importância do acolhimento e integração aquando a chegada de um novo colaborador; explorar de que forma é preservado e promovido o bem-estar organizacional; determinar as implicações que as medidas que promovem o bem-estar têm no desempenho e motivação dos colaboradores; entender de que forma se valoriza e reconhece os esforços dos colaboradores; e apurar o que se entende por felicidade organizacional.

Face aos objetivos do presente trabalho, será realizado um estudo de caso numa IPSS, em que se recorrerá à utilização de uma metodologia qualitativa, nomeadamente, à entrevista como o instrumento metodológico. Assim, as entrevistas serão realizadas aos colaboradores da instituição, de modo, a entender-se de que forma as práticas de recursos humanos interferem no bem-estar dos colaboradores.

Organização da tese

O presente trabalho encontra-se estruturado em dois capítulos. No primeiro capítulo, é realizado um enquadramento teórico, para isso, recorre-se à opinião e ideias de diversos autores. Este capítulo divide-se em dois subcapítulos. O primeiro subcapítulo destina-se a contextualizar a gestão de recursos humanos e algumas das estratégias de recursos humanos, designadamente, recrutamento e seleção, acolhimento e integração e avaliação de desempenho. No segundo subcapítulo aborda-se os assuntos relacionados com o bem-estar e produtividade, nomeadamente, o próprio conceito de produtividade, a organização científica do trabalho de Taylor, a escola das relações humanas, o conceito de empenhamento, satisfação e felicidade.

O segundo capítulo encontra-se reservado para a exploração do estudo de caso, que neste caso, se circunscreve a uma IPSS. Este capítulo, assim como o primeiro, divide-se em vários subcapítulos. Dos quais, pressupostos teórico metodológicos, hipóteses e objetivos, amostra e universo, instrumento metodológico, análise de conteúdo, e por fim, discussão dos resultados.

Para terminar a tese, apresentam-se ainda as conclusões provenientes do estudo, assim como, as limitações que surgiram no decorrer do mesmo. Menciona-se ainda, algumas sugestões para futuras investigações.

Capítulo I – Revisão da literatura

1.1 Gestão de recursos humanos

1.1.1 Enquadramento histórico e conceptual

A Gestão de Recursos Humanos, cada vez mais, é encarada como uma parte fundamental das organizações. Isto, porque se reconhece a sua importância para o contexto empresarial, nomeadamente, no que respeita, à obtenção de resultados, motivação dos colaboradores, retenção de talento e possibilidade de desenvolvimento de competências (Caetano & Vala, 2002, p. 5).

Thomas Watson (fundador da IBM), realça a importância das pessoas nas organizações ao mencionar, “Acabem com meus recursos financeiros, acabem com os meus prédios, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem as pessoas. Em quem eu investi, com quem trabalho, porque reconstruirei meu Império outra vez” (citado por, Barata, 2018).

Por sua vez, Chiavenato (2014, p. 11) defende também a importância das pessoas para que se possa alcançar o sucesso organizacional, aliás, salienta que, a forma como as organizações tratam os seus colaboradores influencia a criação de pontos fortes ou fracos. Contudo, o autor acrescenta ainda que, as pessoas também necessitam das empresas para que possam alcançar as suas metas individuais (Chiavenato, 2014, p. 6). Daí que, acabe por referir que, “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso.”(Chiavenato, 2014, p. 6).

Assim, importa recordar o início da gestão de recursos humanos, que na verdade, não era mais que uma gestão de pessoal.

A gestão de pessoal, nos seus primórdios, não demonstrava preocupação para com os trabalhadores, aliás, estes eram vistos como seres mecânicos (Caetano & Vala, 2002, p. 5). Portanto, estes profissionais apenas se preocupavam com a execução de tarefas de cariz mais administrativo e burocrático, como a elaboração de vínculos contratuais, contratação de trabalhadores e processamento salarial.

De acordo com a literatura, na base destes profissionais estão os denominados *Welfare Officers*, ou seja, os indivíduos que eram incumbidos de promover melhores condições de trabalho e habitação, bem como, auxiliar os colaboradores enfermos ou com mais carências (Carvalho, 2011).

Assim, o departamento responsável pelo capital humano das organizações surge de acordo com alguns autores no século XIX ainda que tenha assumido maior preponderância no século XX.

No século XX, as empresas acreditavam que era essencial a fiscalização das tarefas desempenhadas pelos colaboradores, é neste ambiente de controlo que se assume que surgiu a gestão de pessoal (Carvalho, 2011).

A II Guerra Mundial, é considerada como um ponto de viragem, uma vez que, até esta altura a função fazia-se sustentar em princípios tayloristas. Isto significa que a função obedecia a um conjunto de regras bem estruturadas, designadamente, a temporização das atividades, que demonstrava um clima de rigidez. Eram ainda executadas atividades de contratação e de pagamento de retribuições. Contudo, a partir da II Guerra Mundial, a função agregou outras tarefas designadamente, o aconselhamento à gestão, a identificação de necessidades de formação e o seu planeamento. Apesar de acumular atividades, este era ainda um departamento de gestão de pessoal pelo que, não era visto como uma vertente estratégica da empresa, mas sim como uma secção que se limitava a solucionar problemas (Bessa Moreira, 2010; Price, 1997; Cabral-Cardoso, 1999, citado por, Carvalho, 2011).

Nos anos 60, existe um novo progresso na função. Este avanço é devido ao desenvolvimento de legislação, que por sua vez, criou a necessidade de as empresas terem pessoas ligadas às áreas do direito para adaptarem e solucionarem todos os contratemplos. A par disto, existiu também uma evolução na atribuição das remunerações e benefícios (Caetano & Vala, 2002, p. 11). Entretanto, salienta-se que as tarefas de recrutamento,

seleção e pagamento de ordenados continuam a ser executadas por estes profissionais o que demonstra que estas estão sedimentadas à base da função (Bessa Moreira, 2010).

Na década de 70, esta função é intitulada de direção de pessoal tendo como principais metas a motivação dos trabalhadores, por via, a garantir a produtividade e consequentemente alcançar a diminuição dos custos. Neste período temporal, surgem ainda indivíduos especializados em assuntos relacionados com a parte humana da organização. Neste hiato de tempo, os responsáveis pelos recursos humanos, desenvolvem funções administrativas e burocratizadas como o processamento salarial e resolução de questões legais. Para além destas tarefas, estes profissionais, ficam encarregues das tarefas de âmbito da higiene e segurança no trabalho e do âmbito da formação (Caetano & Vala, 2002, p. 11).

Assim, anos mais tarde, as organizações apercebem-se da necessidade de acautelar as possíveis mutações no mercado e por isso delimitam a estratégia. É neste ponto, que as organizações se apercebem da importância das pessoas para a obtenção dos objetivos, e desta forma, a função de recursos humanos ganha uma vertente estratégica (Lawler, 1999, citado por, Carvalheiro, 2011).

Neste sentido, a evolução pela qual a função de recursos humanos passou traduz-se na interpretação que as empresas passaram a fazer do capital humano, isto significa que, os colaboradores deixaram de ser vistos como um custo a diminuir, e passaram a ser um ativo que interfere com a competitividade e resultados, ou seja, passam a ser um investimento, e por isso, a necessidade de os valorar. Os trabalhadores passam a ser entendidos como um elemento estratégico, que se pode transformar numa vantagem, ao invés, de apenas um elemento operacional (Caetano & Vala, 2002, p. 9).

A década de 80 é considerada como um marco, dado que, é quando sucede o câmbio de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p.9). Porém, surgiram diversas opiniões verificando-se que a temática não era consensual (Cabral-Cardoso, 1999, citado por, Carvalheiro, 2011). A comprovar esta ideia, surge Moura (2000, citado por, Carvalheiro, 2011) que afirma, que se “está longe de constituir um campo de conhecimentos estabilizado e aceite na literatura”.

Neste hiato de tempo, e tendo em conta que existe uma maior maleabilidade face aos primórdios da gestão de recursos humanos, começa-se a apostar na vertente do trabalho

em equipa. Por outro lado, existe a consciência de que os “recursos humanos como fontes fundamentais, e inesgotáveis, de valor acrescentado.” (Bessa Moreira, 2010). Daí que, “A perspectiva de optimização das pessoas – como a força motriz do trabalho, e principais fontes de vantagens competitivas num mercado cada vez mais instável – é preponderante.” (Bessa Moreira, 2010).

Com esta nova visão do capital humano e da sua preponderância para as empresas, o departamento de recursos humanos passa a estar mais envolvido na estratégia e na gestão da empresa. Desta feita, existe a necessidade de apostar no processo de seleção de novos colaboradores e no desenvolvimento das suas competências através de formação. Nesta fase, a prestação dos colaboradores passa a ser avaliada por via a adequar o desempenho à remuneração (Caetano & Vala, 2002, p. 11).

A perspectiva de internacionalização das atividades das empresas surge nos anos 90 e com esta expansão dos horizontes organizacionais surge um aumento da concorrência que leva a mais um desenvolvimento no âmbito da gestão de recursos humanos (Caetano & Vala, 2002, p. 7; Peretti, 2004, p. 45). Assim, a internacionalização vai provocar um aumento da competitividade, daí que, seja importante a utilização de todos os recursos para obter as metas organizacionais (Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1997).

Neste sentido, torna-se, cada vez mais, preponderante, alinhar as ideias estratégicas das organizações com as condutas dos departamentos de recursos humanos, mantendo as duas vertentes em consonância. Aliás, Sousa et al. (2006, p. 11) defendem que “O objectivo da função de Recursos Humanos consistiria em alinhar um conjunto de políticas de Recursos Humanos que garantissem a consistência interna da estratégia económica da empresa.”.

A gestão de recursos humanos proporciona, deste modo,

“uma aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos Recursos Humanos tendo em vista a eficiência organizacional. Refere-se, portanto, a um conjunto de actividades – planeamento, análises de funções, recrutamento, selecção, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, administração de pessoal, relações laborais, entre outros- que implicam o conhecimento da natureza e estrutura das organizações, das bases do

comportamento humano dentro de si mesmas e do sistema jurídico que regula as suas relações” (González & Elena, 1998, p.114, citado por, Padial, 2005).

Por sua vez, Des Horts (1987, p.150, citado por Fonseca, 2004), defende que o capital humano assume uma vertente estratégica nas organizações que permite a criação de valor. No mesmo sentido, Dunford, Snell, e Wright (2001) consideram que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso organizacional.

Nos dias de hoje, a gestão de recursos humanos ou a gestão estratégica de recursos humanos, não passa apenas por questões burocráticas e estratégicas tipicamente associadas a esta função, como por exemplo, planeamento, recrutamento e seleção. Passa a ser essencial ter em consideração temáticas como o bem-estar, clima organizacional, envolvimento e relacionamento interpessoal (Goleman, Boyatzis, & Mackee, 2002, citado por, Marinho, 2012). Na mesma linha de ideias, Almeida (2018, p. 103) realça a importância dos “fatores intangíveis característicos do ser humano: a emoção, os sentimentos, o prazer, a satisfação, os sonhos, a criatividade e a intuição.”.

Neste sentido, “A GRH inclui tudo o que diga respeito à gestão das relações com as pessoas da organização, indo para além de um «modelo de elevado empenhamento».” (Bessa Moreira, 2010).

Desta feita, Sousa et al. (2006, p. 8) defendem que “A Gestão de Recursos Humanos baseia-se, actualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.”. Os autores acrescentam ainda que,

“As organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objectivos individuais.” (Sousa et al., 2006, p. 8).

Aliás, os profissionais que operam no departamento de recursos humanos têm a seu cargo a tarefa de humanizar as organizações, ou seja, têm de atender à vertente humanística das empresas (Almeida, 2018, p. 103).

De acordo com Storey (1995, p.5, citado por, Fonseca, 2004) a gestão de recursos humanos consiste numa “abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

Esta nova interpretação foca-se no impacto dos colaboradores na organização, ao ponto de, serem considerados como fator crítico de sucesso, e por isso, torna-se crucial criar todas as condições para que desempenhem da melhor forma as suas tarefas (Santos, 2004). Neste sentido, e tendo por base também os novos desafios do mercado, que cada vez mais, é globalizado, exige-se também uma adaptação do capital humano a estas constantes alterações. Daí que, nos dias de hoje, exista a necessidade de os colaboradores agruparem um leque de características que permitam às organizações reagir a estas mutações. Por sua vez, as empresas devem também delinear uma estratégia para fazer face a estas situações (Marinho, 2012).

Para além disto, cada vez mais, os colaboradores são ouvidos, o que significa que participam em algumas decisões e as suas opiniões são tidas em consideração, o que evidência, um maior conhecimento acerca da organização. A atual gestão de recursos humanos caracteriza-se por um perfil multidisciplinar, isto significa que envolve quer todos os departamentos quer as pessoas (Esteves, 2008, citado por, Nkombo, 2018). Verifica-se ainda uma maior aposta na delegação de tarefas, trabalho em equipa e a possibilidade de flexibilidade de horário de trabalho. Esta aposta de aliar a estratégia à vertente dos recursos humanos tem possibilitado uma evolução ao nível das práticas de recursos humanos, assim sendo, este departamento torna-se, cada vez mais, direcionado para os indivíduos (Almeida, 2018, p. 103).

Desta feita, as empresas apostam em práticas que promovem o bem-estar e o reconhecimento dos melhores colaboradores através da atribuição de benefícios, que nos dias de hoje, vão mais além de compensações económicas. É nesta perspetiva, que se consegue a valorização do capital humano na verdadeira acepção da palavra.

Assim, acredita-se no impacto positivo que o envolvimento dos indivíduos provoca, uma vez que, permite, por um lado, manter os colaboradores na organização, não fossem estes “elementos únicos e raros.”, e por outro lado, estimula comportamentos e atitudes que vão de encontro com os objetivos da empresa, nomeadamente, a busca constante pela excelência (Veloso, 2007).

Para Moita (2013, citado por, Nkombo, 2018) o sucesso de uma empresa está intimamente relacionado com o desempenho da mesma, sendo que, para obter uma excelente performance é necessário atender ao fator humano e à forma como este é gerido.

1.1.1 Estratégias de recursos humanos

As mudanças organizacionais transformaram a forma como as empresas olham para os colaboradores. Se inicialmente estes eram vistos como seres mecânicos, e por isso, a preocupação era que estes executassem perfeitamente as suas tarefas por via a obter os resultados operacionais previstos. Com as mutações do mercado, as organizações cambiaram a ideia inicial e passaram a olhar para o fator humano como uma mais-valia. Assim, os colaboradores passam a ser o fator central da organização (Marinho, 2012).

Nesta perspetiva, as organizações focam em satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, para que, estes se sintam motivados, e isso se traduza em benefícios (Nkombo, 2018).

Desta feita, os departamentos de recursos humanos arrecadam tarefas. Neste sentido, surgem as conhecidas práticas de gestão de recursos humanos que englobam um conjunto de atividades que o departamento que dirige o capital humano tem sob sua responsabilidade. De ressaltar que este conjunto de práticas atendem a diferentes particularidades, nomeadamente, no que respeita, aos intervenientes, procedimento e impacto.

No entanto, importa perceber as várias denominações associadas a estas atividades. E assim, recuando no tempo, e atendendo à literatura, percebe-se que a definição

apresentada por vários autores converge para o mesmo sentido, contudo utilizam diferentes expressões.

Neste sentido, Huselid (1995, citado por, Ramos, 2016) usa a designação “práticas de elevado desempenho” e desdobra-a em dois grupos. Um em que se engloba o desenvolvimento de competências e conhecimentos dos colaboradores para aprimorar os processos, como por exemplo, o recrutamento, seleção e formação, por outro lado, abarcar-se noutro grupo a motivação e recompensa dos trabalhadores, como por exemplo, avaliação de desempenho e atribuição de incentivos.

Mais tarde, Pfeffer (1998, citado por, Ramos, 2016) utiliza o termo “boas práticas” e defende que estas incidem em atrair, seleccionar e contratar pessoas, na gestão de equipas, na formação, na atribuição de benefícios, e na descentralização da tomada de decisão.

Por sua vez, Bae e Lawler (2000, citado por, Ramos, 2016) consideram que a abordagem correta é “práticas de elevado envolvimento” que abrange, como outros autores defendem, o recrutamento e seleção, a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências, a recompensação de acordo com a performance e a criação de estratégias para aumentar a participação na tomada de decisão.

Assim, as práticas de recursos humanos, denominação mais usual nos dias de hoje, definem-se como “um conjunto de atividades, funções e processos distintos, mas inter-relacionados directamente associadas à atracção, desenvolvimento e manutenção dos Recursos Humanos de uma organização” (Lado & Wilson, 1994, p.701, citado por, Kaya, Koc, & Topcu, 2010).

Portanto, as estratégias de recursos humanos consistem em planejar, recrutar, seleccionar, desenvolver competências e atribuir benefícios. Dittmer (2002, citado por, Ramos, 2016) concorda com os pressupostos apresentados anteriormente, ainda que, acrescente que as práticas de recursos humanos comportem ainda a estimulação dos indivíduos.

Neste sentido, as práticas de gestão de recursos humanos “incluem a seleção de necessidades de recursos humanos, triagem, recrutamento, formação, recompensa, avaliação, para além de atenderem às relações de trabalho, segurança e saúde e preocupações de justiça” (Dessler, 2007, citado por, Saifalislam, Osman, & AlQudah, 2014).

Na mesma linha de ideias, Pfeffer (1998, citado por, Fisher, 2010), identifica: o processo de recrutamento e seleção, a segurança no trabalho, a formação e desenvolvimento de competências, a descentralização da tomada de decisão, a partilha de informações e a gratificação dos colaboradores tendo por base a sua performance.

Seguindo o pensamento apresentado pelos demais autores, Kaya et al. (2010) acreditam que associado às funções de recursos humanos estão algumas atividades como recrutamento e seleção que se direcionam mais à atração de colaboradores; o planeamento e implementação de medidas para satisfazer as necessidades dos colaboradores e consequentemente permitir a retenção de talento; o desenvolvimento de competências e conhecimentos através de ações de formação; e o reconhecimento do trabalho feito através da atribuição de incentivos e que posteriormente têm implicações na motivação dos colaboradores.

Percebe-se, deste modo, que a quantidade de práticas de recursos humanos tem aumentado. Daí que, Paauwe e Boselie (2005) reconheçam um total 26 práticas, das quais se destaca as dos lugares cimeiros, como, formação e desenvolvimento, prémios e recompensas, gestão de desempenho e recrutamento e seleção exigentes.

Desta forma, entende-se que, os vários autores identificam, de um modo geral, as mesmas práticas e processos de recursos humanos.

A utilização de estratégias de recursos humanos influencia a performance da organização, assim como, comprovou MacDuffie em 1995 (Velo, 2007). Assim, importa ter em consideração a forma como se implementam as práticas, uma vez que, estas tanto podem afetar de forma positiva ou negativa o desempenho dos colaboradores, e consequentemente, da organização. Desta forma, é de ressaltar que se deve atender à estratégia da empresa para que tudo esteja em consonância, e naturalmente se consiga alcançar as metas estipuladas (Marinho, 2012).

Neste sentido, estas condutas quando bem definidas e adequadas à estratégia e cultura organizacional capacitam as empresas de valências que as suas concorrentes não detêm. Para Paauwe e Boselie (2005) os profissionais responsáveis pelos recursos humanos devem estipular as práticas mais adequadas à cultura da organização e aos objetivos coletivos e individuais. Quando bem definidas, as práticas possibilitam uma voz ativa, uma maior motivação, um aumento das aptidões dos trabalhadores, e ainda, influenciam

os resultados da empresa (Fisher, 2010). Para além disto, Fisher (2010) acrescenta ainda que, é provável que as práticas de recursos humanos influenciem positivamente a felicidade, satisfação e comprometimento.

As práticas que são implementadas começam a traduzir-se em benefícios de âmbito emocional, como a motivação e envolvimento dos colaboradores que consequentemente os faz querer permanecer na organização. Desta conjugação advém uma oportunidade da empresa continuar a percorrer um caminho de sucesso (Marinho, 2012).

Por sua vez, Rafael e Lima (2012, citado por, Marinho, 2012) defendem que as práticas têm traduzido impacto, por um lado, nas atitudes e nos níveis de satisfação, e por outro, no desempenho da organização.

Desta feita, as práticas têm assim um impacto positivo quer na organização, quer no indivíduo enquanto colaborador, quer enquanto ser humano (Marinho, 2012). Assim, Bowen e Ostroff (2004, p.204, citado por, Paauwe & Boselie, 2005) defendem que as práticas de recursos humanos permitem motivar, estimular o pensamento criativo e assim adquirir vantagens.

Portanto, Paauwe e Boselie (2005) acreditam que, o capital humano constitui um fator crítico de sucesso para as organizações, isto deve-se, às suas características singulares, diferenciadas, com capacidade para progredir, no que concerne, às habilitações e competências. Por isto, é que as práticas de recursos humanos, cada vez mais, se manifestam fundamentais para o aproveitamento total das valências que o capital humano possui.

1.1.1.1 Breve panorâmica sobre algumas atividades de recursos humanos

Com a evolução da economia, a par do aparecimento de empresas mais competitivas com produtos semelhantes. Torna-se fundamental, que as organizações criem um diferencial para que o cliente opte por um produto da empresa, e não por um da concorrência. Neste

sentido, o capital humano quando bem aproveitado pode traduzir-se numa vantagem que permite distinguir duas organizações.

Segundo Almeida (2018, p. 137), as pessoas não devem ser apenas tidas em conta pelas suas competências atuais mas também pela sua capacidade de evolução. A mesma autora recorre a Witkowsky (1995) e menciona que “A «criação do conhecimento» não é só uma questão de processar informações, mas também de aproveitamento das intuições e palpites das pessoas que movem a organização.” (Almeida, 2018, p. 137).

Sabe-se que uma das formas de prender as pessoas às empresas, e por isso manter a vantagem face à concorrência, é através de práticas de recursos humanos. Nesta perspetiva, as práticas foram evoluindo apresentando-se algumas das novas tendências nos processos de recrutamento e seleção.

Assim, no que concerne ao recrutamento, Almeida (2018, p. 115) refere que “No final dos anos 80 evidenciaram-se três tendências no âmbito do recrutamento. Primeiro, as organizações apresentam uma maior criatividade utilizam mais fontes alternativas a fim de fomentar a diversidade dos candidatos.”.

Neste sentido, muitas empresas aquando à altura de contratar um novo colaborador optam por recorrer às universidades por via de eleger o aluno mais adequado. Outro método usual é, a publicação de anúncios em revistas conceituadas na área em que a vaga se enquadra.

De acordo com Almeida (2018, p. 115), uma outra tendência prende-se com a contratação de empresas de trabalho temporário que são especializadas em encontrar a pessoa indicada para a vaga em questão.

Evidencia-se ainda a importância, cada vez maior, da internet no processo recrutamento atual. Palharini (2008, citado por, Almeida, 2018, p. 115) defende que, ao divulgarem-se as vagas na internet proporciona maior alcance de candidatos. No mesmo sentido, Peretti (2004, p. 539) menciona que “Todos os estudos recentes indicam que as pessoas recorrem cada vez mais à Internet para procurarem novas oportunidades profissionais”. O mesmo autor refere ainda que esta vertente de recrutamento abarca um conjunto alargado de vantagens, nomeadamente, a quantidade de pessoas que têm conhecimento da vaga, de ressaltar que muitos *sites* dão a possibilidade de alertar quando existe uma vaga em

determinada área; a rapidez do processo; e os custos relacionados com o processo são menores (Peretti, 2004, p. 540).

Peretti (2004, p. 542), faz alusão a alguns estudos para referir algumas tendências sobre o recrutamento *online*, designadamente,

“As organizações focarão os seus esforços de recrutamento através da Internet; Para utilizar a Internet eficazmente, os recrutadores terão que obter competências específicas e complementares, designadamente nas áreas de pesquisa, de conteúdos e de marketing; Os processos de filtragem de candidaturas *online* melhorarão, enriquecendo o seu próprio processo de selecção; Sem valor acrescentado, as empresas de selecção tenderão a perder mercado; As organizações deverão passar a utilizar a Internet como uma rede privada virtual de gestão e armazenamento de informações sobre candidatos.” (Peretti, 2004, p. 542).

De acordo com Dery, Tansley, e Hafermalz (2014), a utilização de plataformas *online* possibilita uma maior proximidade entre as entidades patronais e o mercado de trabalho. Os autores ressalvam, ainda que, as organizações lucram com a utilização destas plataformas quer na gestão de talentos quer no recrutamento (Dery et al., 2014).

No que respeita, ao processo de selecção a maior tendência identificada prende-se com a procura, cada vez mais, frequente de colaboradores multifacetados, isto é, que tenham a capacidade para se adaptar a diferentes contextos. Neste sentido, os colaboradores quando seleccionados para trabalhar numa organização podem no decorrer da sua carreira passar por diferentes funções, para além, da função para a qual foram contratados (Palharini, 2001, citado por, Almeida, 2018, p. 137).

Tendo isto por base, Almeida (2018, p. 137) refere algumas das características que definem o perfil geral dos colaboradores procurados. Desta feita, o colaborador

“deve ser proactivo, sinalizador, apaixonado pelo que faz e sempre motivado; deve ser criativo, ter garra, ousadia, capacidade de experimentação e de ação. Tudo isto com velocidade e inovação. Deve saber desenvolver talentos, motivar equipas, saber comunicar habilmente, saber trabalhar *in time* e estar sempre em sintonia com os objetivos da empresa.” (Almeida, 2018, p. 137).

Posteriormente ao processo de recrutamento e seleção, as organizações apostam no acolhimento e socialização dos seus colaboradores. Desta feita, uma das novas tendências nas práticas de gestão de recursos humanos é a aposta clara neste primeiro momento para que se crie um laço entre o novo trabalhador e a empresa. Visto que, neste momento é possível transmitir informações importantes da organização, reduzir o índice de insegurança e integrar no núcleo de trabalho o novo colaborador. Não obstante disto, a organização neste processo, adquire informações sobre o que acontece noutras instituições (Almeida, 2018, p. 161).

Uma outra prática bastante usual na gestão de recursos humanos é a avaliação de desempenho que nos últimos anos tem ganho maior preponderância, neste sentido, uma das maiores tendências é a avaliação a 360 graus porque permite uma avaliação por todos os intervenientes, nomeadamente, chefe, clientes, pares, subordinados e pelo próprio (Almeida, 2018, p. 197).

Quando se fala em práticas de recursos humanos é comum referir-se também a formação para desenvolvimento de competências. Com a nova visão do capital humano, a aposta em formação passa a ser encarada como um investimento e não como um custo. Peretti (2004, p. 543) acrescenta que,

“No atual contexto de globalização e aumento gradual da tecnologia, quatro anos de formação superior é apenas o início de quarenta anos de aprendizagem contínua. Assim, se bem que a ideia de formação ao longo da vida (*life-long learning*) possa ser encarada como mais um *buzz idea*, a verdade é que se afigura como um verdadeiro imperativo.” (Peretti, 2004, p. 543).

Contudo, uma tendência que se tem verificado já nos últimos tempos prende-se com a atribuição de formações em temáticas mais relacionadas com a gestão de equipas, comunicação e tomada de decisão (Dessler, 2003, p.140, citado por, Almeida, 2018, p. 223)

1.1.1.1.1 Recrutamento e seleção

“O recrutamento é visto como o atrair de potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última da admissão.” (Caetano & Vala, 2002, p. 269).

Desta forma, o processo de recrutamento e seleção segue, geralmente, um conjunto de fases padrão, sendo que, a primeira comporta a propagação da vaga disponível (exceto se a empresa conter uma base de possíveis candidatos) e a última consiste na decisão face à admissão (Sousa et al., 2006, p. 71). Na mesma linha de ideias, Jiarakorn, Suchiva, e Pasipol (2015) referem que este processo se inicia com a divulgação da vaga que permite aliciar os indivíduos que detenham as características necessárias para o exercício da função.

De acordo com Dery et al., (2014) a aptidão para atrair e reter os colaboradores mais habilidosos e dotados de talento, assume-se, como uma vantagem competitiva para as organizações. Almeida (2018, p. 116), refere que ter os colaboradores adequados ao perfil da função permite que as organizações obtenham uma posição de supremacia em relação à concorrência.

Assim, explanando os dois conceitos, pode-se desde logo definir o recrutamento como um processo que visa atrair indivíduos com o intuito de colmatar uma vaga na organização (Chiavenato, 2014, p. 101). Neste sentido, a empresa demarca, à priori, as características e competências que traduzem o perfil mais adequado à função e objetivos organizacionais (Morgado, Costa, & Silva, 2013; Sousa et al., 2006, p. 54).

Na mesma linha de ideias, Lodi (1992, p.16, citado por, Boaventura, 2018) define o recrutamento como “um processo de procurar empregados. Esta procura faz-se com base nas aquisições de pessoal emitidas pelos supervisores, tendo em conta os requisitos ou critérios de seleção adotados pela empresa e que constam das políticas de pessoal”.

Para Sekiou et al. (2001, p.273, citado por, Boaventura, 2018) este procedimento é composto por “um conjunto de ações empreendidas pela organização para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar de imediato ou no futuro, um posto de trabalho vago”. Na mesma linha de ideias, Almeida (2018, p. 115), refere que o recrutamento permite difundir as oportunidades existentes nas organizações, assim como, os perfis adequados. A autora acrescenta ainda que, “O Recrutamento funciona como uma ponte entre o Mercado Laboral e o Mercado de Recursos Humanos.” (Almeida, 2018, p. 115).

Este processo ocorre em todas as organizações, seja qual for, a sua dimensão, sendo que, cada uma elege o tipo de recrutamento mais adequado (Morgado et al., 2013).

O recrutamento pode assumir diferentes tipos, nomeadamente, recrutamento interno, externo ou misto, o que significa, que o indivíduo ideal para a vaga a preencher pode ser encontrado, consoante o tipo de recrutamento, respetivamente, dentro, fora ou numa conjugação de ambas as situações (Almeida, 2018, p. 118; Chiavenato, 2011, p. 140; Jiarakorn et al., 2015). **(Figura 1)**

Figura 1- Alternativas do recrutamento de pessoas



Fonte:(Chiavenato, 2014, p. 102)

No que respeita, ao recrutamento interno, pode-se dizer que dirige-se aos colaboradores que já se encontram a desempenhar funções na organização e que demonstram recetividade a deslocarem-se dentro da empresa, isto pode em certos casos dever-se ao facto de adquirirem competências que sejam mais-valias em outras funções (Almeida, 2018, p. 119; Caetano & Vala, 2002, p. 278).

Para Sousa et al. (2006, p. 58) este tipo de recrutamento compreende a

“(…) captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que para ocupar determinado lugar se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.” (Sousa et al., 2006, p. 58).

Desta feita, Chiavenato (2014, p. 102) defende que esta variante do recrutamento apenas acontece em situações de promoção, transferência no interior da organização. Com a mesma perspetiva, Sousa et al. (2006, p. 58) acreditam que o recrutamento interno baseia-se em movimentações que “podem ser verticais – conduzindo a promoções -, horizontais – quando existem transferências de posto de trabalho -, ou diagonais – quando existe transferência com promoção.”.

O recrutamento interno permite, desta forma, reter os colaboradores com mais qualificações e mais talentosos, através da progressão no seio da organização, impedindo assim a ida destes recursos para a concorrência (Chiavenato, 2014, p. 102). No entanto, salienta-se ainda, a relevância de se conhecer “as potencialidades internas dos colaboradores da organização.” (Sousa et al., 2006, p. 58).

Este tipo de recrutamento conta com aspetos positivos como a minimização dos custos e da periodicidade do processo, melhor integração, menos risco de incompatibilidade, competitividade saudável entre os colaboradores, aproveitamento do investimento realizado pela organização em formação e pode ser utilizado para motivar e recompensar os colaboradores. No entanto, apresenta também aspetos negativos como, a possibilidade de gerar conflitos entre os colaboradores, tornar-se um entrave à entrada de novas ideias, e gerar desilusão, bem como, decepção, visto que, se um colaborador apresentar um desempenho inferior ao expectável e por isso comprometer a sua eleição para a vaga aquando a decisão, e no caso de não ser o escolhido, este pode entrar num estado de

frustração que pode conduzir a uma tremenda desmotivação (Almeida, 2018, p. 120; Chiavenato, 2011, p. 134, 2014, p. 103; Sousa et al., 2006, p. 59).

Por sua vez, o recrutamento externo consiste em recrutar indivíduos que não façam parte dos quadros da empresa, e por isso, ou coloca-se um anúncio para divulgar a vaga ou averigua-se a base de dados da organização onde estão os dados das candidaturas espontâneas (Sakandumbu, 2018). Na mesma linha de ideias, Chiavenato (2014, p. 102) afirma que este tipo de recrutamento consiste em explorar o mercado de trabalho e, consequentemente atrair indivíduos com diferentes competências e experiências.

Neste sentido, “O recrutamento é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospecção interna à organização.” (Sousa et al., 2006, p. 58).

Neste tipo de recrutamento beneficia-se a renovação do capital humano, a entrada de sangue novo, nomeadamente, de novas ideias e da diversificação de experiências, assim como, do investimento realizado por outras empresas em formação. As desvantagens do recrutamento externo, prendem-se com os custos, lentidão do processo e pela possível incompatibilidade dos indivíduos com a organização (Almeida, 2018, p. 122; Chiavenato, 2014, p. 105; Sousa et al., 2006, p. 59).

O recrutamento misto conjuga o recrutamento interno e externo. Isto significa que são utilizadas quer fontes internas, quer externas (Chiavenato, 2011, p. 139). Segundo Almeida (2018, p. 131), existem três formas de aplicação deste tipo de recrutamento, designadamente, a aplicação de fonte externa seguida de fonte interna; a utilização de recrutamento interno seguido posteriormente de recurso ao mercado externo de recursos humanos, e por fim, a utilização simultânea de fontes internas e externas.

Para Chiavenato (2011, p. 139) o recrutamento interno liberta sempre uma vaga na organização, uma vez que, se um colaborador é transferido ou promovido deixa uma lacuna na execução das suas tarefas, a não ser que a empresa abdique dessa função. Assim, de acordo com o mesmo autor, o recrutamento interno anda de mãos dadas com o recrutamento externo, o que significa que as organizações utilizam frequentemente o recrutamento misto (Chiavenato, 2011, p. 139).

Desta forma, entende-se que o recrutamento concede bases para o processo de seleção.

“A seleção é o processo através a qual as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/saídas, a escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com os candidatos.” (Pina & Cunha et al., 2015, p.230, citado por Boaventura, 2018).

Segundo Chiavenato (2014, p. 118) “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas.”. O autor acrescenta ainda que, “Há um velho ditado popular que afirma que a seleção é a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo.” (Chiavenato, 2014, p. 118).

A seleção consiste, deste modo, numa “previsão de qual candidato irá ter o melhor desempenho no cargo, como se trata de pessoas, não são analisadas apenas as habilidades, mas também a personalidade e o percurso da vida do candidato.” (Morgado et al., 2013).

Para Sousa et al. (2006, p. 63) a “selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.”. Desta feita, é necessário a análise das características, quer do candidato, quer da função para posteriormente existir um suporte à decisão (Davel, 2009, citado por, Cecílio, 2014; Chiavenato, 2011, p. 145).

Neste sentido, esta necessidade de incrementação de um processo de seleção suporta-se na imensa variedade de pessoas, com características próprias, presentes no mercado de trabalho e nas próprias organizações (Chiavenato, 2014, p. 118).

Assim, o processo de seleção consiste na decisão sobre o indivíduo mais adequado à função (Chiavenato, 2011, p. 144).

Para isso,

“é necessário obter informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através das informações provenientes da análise de funções. Em seguida, analisam-se as

informações sobre os candidatos, através da análise curricular e outros métodos e técnicas de selecção.” (Sousa et al., 2006, p. 63).

A seleção tem em atenção o desenvolvimento e progressão que os futuros colaboradores podem ter, e que pode, posteriormente, mostrar-se vantajosa para a organização (Robbins, 2000, citado por, Cecílio, 2014).

1.1.1.1.2 Acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração, nem sempre é tido em consideração por parte das empresas sendo até desvalorizado. No entanto, um bom processo de acolhimento e integração possibilita uma maior entrega por parte do novo colaborador, bem como, a retenção de talento. Para Sousa et al. (2006, p. 76) o processo de acolhimento e integração permite receber e incorporar, o mais prontamente possível, os novos colaboradores. Desta feita, o seu planeamento e preparação deve começar antes da formalização da contratação do novo colaborador (Caetano & Vala, 2002, p. 303; Sousa et al., 2006, p. 76).

Este processo de acolhimento e integração transmite aos novos colaboradores o apoio necessário, que permite, minimizar os níveis de ansiedade (Almeida, 2018, p. 161; Caetano & Vala, 2002, p. 313). Uma vez que, no primeiro dia, destes novos colaboradores, persiste, um estado de ansiedade e *stress* que provêm do desempenho de uma nova função na nova organização (Caetano & Vala, 2002, p. 312).

O processo de acolhimento e integração é assim dos primeiros momentos em que a organização se relaciona com o indivíduo recém-chegado, e assim, é possível transmitir algumas ideias sobre a cultura, valores e padrões de atuação da empresa (Caetano & Vala, 2002, p. 304; Chiavenato, 2014, p. 161; Sousa et al., 2006, p. 76). Neste sentido, para Silva (2010) “ocorre a receção e acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem à cultura e ao funcionamento organizacional”.

Assim, para Sousa et al. (2006, p. 79) o “processo de integração visa, entre outros objetivos, dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função e consciencializa-lo para a missão da organização.”.

Caetano e Vala (2002, p. 303), acrescentam que neste período existe uma confrontação entre o novo colaborador e os colaboradores que já estão na empresa, ao nível dos valores, expectativas e objetivos. Os autores acrescentam ainda que, “o equilíbrio social existente é alterado com a entrada de cada novo membro na organização.” (Caetano & Vala, 2002, p. 303).

De acordo com Peretti (2004, p. 238), “O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração”. Sendo ainda, crucial a intervenção de todos os colaboradores da organização para facilitar a integração do novo colaborador (Sousa et al., 2006, p. 77).

Desta feita, segundo Watts-Davies (1983, p.14), a preparação de um programa de acolhimento tem de ter em consideração alguns aspetos, nomeadamente, que informações são importantes passar, em que momento, e quem as vai transmitir (Caetano & Vala, 2002, p. 313).

Neste sentido, o papel do tutor ganha preponderância, uma vez que, este é quem apresenta a organização e as pessoas. Está ainda encarregue de orientar o recém-chegado nos seus primeiros passos.

Deste modo, Peretti (2004, pág.240) faz referência à definição que uma empresa faz sobre o papel do tutor mencionando que,

“O tutor é encarregado de seguir e de aconselhar o novo elemento durante o seu período de adaptação. Verifica, permanentemente, se o interessado possui todas as informações práticas e gerais que lhe permitam cumprir a sua missão e familiarizar-se, o mais rapidamente possível, com o seu meio de trabalho.

Ajuda-o a resolver os problemas considerados mais práticos ou mais psicológicos que possam suceder. Apresenta-o aos quadros da empresa. Leva-o a visitar os diferentes sectores e fornece-lhe toda a documentação útil. Permite-lhe o contacto com todas as pessoas ou organismos exteriores à empresa suscetíveis de facilitarem a sua adaptação prática e geral ao nível extra-profissional. Está à disposição do interessado para o ajudar ou aconselhar sempre que necessário.” (Peretti, 2004, p. 240).

Neste sentido, é confiado ao tutor a tarefa de informar e esclarecer aspetos característicos da cultura organizacional, do negócio da organização e da função que o novo colaborador vai desempenhar, auxiliar na integração do indivíduo, demonstrar qual a conduta a adotar, transmitir confiança e motivar (Caetano & Vala, 2002, p. 319).

Desta feita, entende-se que a inclusão de um tutor neste processo agrega inúmeros benefícios, que consequentemente encontram-se relacionados com o sucesso, fruto da entrada do novo colaborador na empresa, assim como, aludem Greenberg e Baron (citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 318).

O processo de integração pode-se socorrer de vários formatos que podem ser utilizados individualmente ou conjuntamente, designadamente o manual de acolhimento e a formação de acolhimento e integração.

Assim, o manual de acolhimento reside num documento elaborado pelo departamento de recursos humanos, que contém uma panóplia de informações sobre a empresa. Neste sentido, Sousa et al. (2006, p. 80) refere que, “O manual de acolhimento é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades.”. Este documento deve conter apenas as informações necessárias, pelo que, não deverá ser muito longo (Caetano & Vala, 2002, p. 317).

Segundo Caetano e Vala (2002, p. 316), esta publicação abarca indicações e notas sobre “a Organização; Regulamentos no domínio das Relações de Trabalho; Estruturas Representativas dos Trabalhadores; Benefícios Sociais; Serviços de Apoio e Assistência Social; Política de Gestão de Recursos Humanos”. Dependendo do tipo de organização alguns destes tópicos podem ser excluídos. Na **Tabela 1** tem-se a estrutura tipo que os autores apresentam para exemplificar o manual de acolhimento.

Tabela 1- Estrutura-Tipo de um Manual de Acolhimento

Estrutura-Tipo	Informação Contida
Boas-Vindas	Mensagem de boas-vindas e apresentação do manual e seus objetivos.
Apresentação da Organização	Origens, evolução histórica, estrutura interna, missão, atividades e áreas de negócio.
Regulamentos no domínio das Relações de trabalho	Acordo de Empresa ou Acordo Colectivo de Trabalho os quais estabelecem os direitos e deveres de ambas as partes, nomeadamente no que respeita a horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc.
Estruturas Representativas dos Trabalhadores	Delegados Sindicais e Comissão de Trabalhadores.
Benefícios Sociais	Complementos de subsídios atribuídos pela Segurança Social ou não, relacionados com situações específicas tais como: doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, etc.
Serviços de Apoio e Assistência Social	Cantina, serviços médicos, instalações sanitárias, instalações desportivas, transportes ao dispor dos trabalhadores, vestuário e equipamentos de protecção individual, serviços de higiene e segurança.
Política de Gestão de Recursos Humanos	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios (assiduidade, mérito, associado aos resultados), formação e desenvolvimento.

Fonte: (Caetano & Vala, 2002, p. 316)

No que concerne à formação de acolhimento e integração é de referir que este visa elucidar os novos membros sobre a organização e área de negócio na qual estão posicionados, transmitir informação essencial ao desempenho da função, estimular a integração do indivíduo na cultura da empresa (Caetano & Vala, 2002, p. 317).

Caetano e Vala (2002, p. 318) referem na sua obra, o estudo levado a cabo por Saks, em 1996, que concluiu que, existe uma relação positiva entre a porção de formação atribuída a um novo colaborador aquando a sua entrada na organização e os níveis de “satisfação no trabalho, envolvimento com a organização e o trabalho e a capacidade de adaptação aos diferentes contextos organizacionais e muitas outras medidas de desempenho

profissional.”. De ressaltar, ainda que, a existência de uma formação inicial tem implicações nos níveis de ansiedade e nas incertezas. Assim, estas duas variáveis apresentam uma diminuição (Caetano & Vala, 2002, p. 318).

1.1.1.1.3 Avaliação de desempenho

Inicialmente, o processo de avaliação de desempenho tinha como finalidade fiscalizar os colaboradores. Com o tempo o conceito foi evoluindo, e Taylor denomina este processo de “avaliação de mérito”, e a sua funcionalidade consistia em controlar e intervir no trabalho levado a cabo pelo colaborador (Brandão & Guimarães, 2001).

Atualmente, as organizações consideram a avaliação de desempenho como um instrumento imprescindível para a gestão. Uma vez que, interfere no desempenho, na formação, na atribuição de benefícios e no progresso da carreira (Caetano & Vala, 2002, p. 359; Chen et al., 2018; Peretti, 2004, p. 250). Daí que, Daoanis (2012) acrescenta ainda que, este processo permita justiça na qualificação do desempenho dos diferentes colaboradores. Geralmente, esta metodologia é utilizada pela empresa com uma periodicidade trimestral, semestral ou anual (Begum, Sarika, & Sumalatha, 2015).

A avaliação de desempenho,

“é um processo dinâmico e integrado à política de recursos humanos da organização. Consiste na apreciação sistemática das atividades exercidas em determinado período por um profissional, tendo como principais objetivos promover o crescimento profissional e subsidiar tomadas de decisões administrativas.” (Gonçalves & Leite, 2004).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 210), a avaliação de desempenho traduz-se na análise ao desempenho de cada colaborador, tendo em consideração as tarefas que este tem a seu cargo, bem como, os objetivos e resultados que o indivíduo alcança. O mesmo autor, acrescenta ainda que, “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e,

sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.” (Chiavenato, 2014, p. 210).

Neste sentido, a avaliação de desempenho “é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização.” (Caetano & Vala, 2002, p. 360).

A avaliação de desempenho é, portanto, uma ferramenta que mensura a conduta e os resultados que advêm do trabalho de cada membro da organização, e para isso, baseia-se em pressupostos pré-definidos (Chen et al., 2018).

Daoanis (2012) e Sousa et al. (2006, p. 118) acrescentam que este processo permite comparar o impacto que cada profissional tem no alcance das metas estipuladas para a empresa.

Para além disto, este instrumento visa fortalecer os indivíduos, uma vez que, permite um aperfeiçoamento de competências, e conseqüentemente, uma melhoria no desempenho das suas funções (Daoanis, 2012).

A avaliação de desempenho possibilita uma relação mais próxima entre chefias e colaborador, visto que, viabiliza o diálogo entre as partes com o intuito de analisar os aspetos mais positivos e os que necessitam de ser aprimorados na performance do colaborador (Chiavenato, 2014, p. 214). Desta forma, as organizações devem adotar uma postura rigorosa no decorrer deste processo, de modo a que seja possível decompor o comportamento do colaborador para retirar os pontos fortes e fracos, de forma mais fiel àquilo que é a postura do indivíduo na execução do seu trabalho.

Desta feita, a apreciação da performance dos colaboradores pode ser executada através da análise de critérios. Neste sentido, os critérios devem respeitar algumas particularidades, nomeadamente, devem ser mensuráveis, exequíveis e garantidos os recursos necessários para a obtenção das metas (Sousa et al., 2006, p. 119).

Este processo pode ser levado a cabo pela chefia direta, pares, subordinados ou pelo próprio indivíduo (Chiavenato, 2014, p. 214). As organizações tendem a incumbir as chefias diretas destes afazeres, de acordo com Sousa et al. (2006, p. 126), isto deve-se ao facto de existir uma maior interação das chefias diretas com os colaboradores e nesse sentido, considera-se que a avaliação será o mais realista e adequada. Na mesma linha de

pensamento, surgem Carroll e Schneier (1982) que defendem que a utilização da chefia imediata possibilita a motivação e fortalecimento das ações do colaborador, ou, em contrapartida, a correção das mesmas (citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 375).

A autoavaliação consiste, como o próprio nome diz, na avaliação do indivíduo ao seu próprio desempenho. Desta forma, o trabalhador pode identificar com maior clareza os aspetos positivos e negativos, e acima de tudo, as oportunidades de melhoria (Chiavenato, 2014, p. 215). Por sua vez McGregor (1957), acredita igualmente que o trabalhador, ao avaliar-se a si mesmo, assume uma posição privilegiada que permite descortinar quais as fraquezas e as forças. Para além disto, o autor defende que isto potenciará uma diminuição na insatisfação dos avaliados face ao processo de avaliação de desempenho (Caetano & Vala, 2002, p. 375).

No que concerne à avaliação executada pelos colegas, que têm de se encontrar no mesmo nível hierárquico, e que têm de ter contacto direto com as tarefas elaboradas pelo indivíduo (Latham & Wexley, 1981, citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 376). Assim, seria benéfico ter em consideração na avaliação aquilo que os que mais interagem com o colaborador e mais atentam às suas atitudes em relação a subordinados, pares e chefias. No entanto, De Nisi e Mitchell (1978) acreditam que, este tipo de análise tem uma grande desvantagem que se prende com a imparcialidade que consequentemente pode enviesar os resultados (citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 376). Contudo, Sousa et al. (2006, p. 128) mencionam que esta crença não é tida por todos os estudiosos desta temática, visto que, acreditam, que a possibilidade de existir “enviesamento não afecta a fidelidade e a validade da avaliação pelos colegas, porque esta resulta da agregação de várias fontes.”.

A avaliação executada pelos subordinados, é pouco frequente derivado ao tipo de gestão que a maioria das empresas adota, ou seja, teme-se que este tipo de avaliação aparte o poder das chefias (Latham & Wexley, citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 376; Sousa et al., 2006, p. 128). Associado a isto, existe o desconhecimento por parte dos subordinados de todas as tarefas que o superior realiza (Carroll & Schneier, 1982, citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 377). Para além disto, os resultados podem ser alvo de enviesamento, por parte dos subordinados, por receio de retaliações (Caetano & Vala, 2002, p. 377).

Existe ainda a possibilidade da avaliação de 360 graus, considerada a mais completa, visto que, o indivíduo é avaliado por todos aqueles que têm contacto direto com ele, ou seja, todos aqueles que são afetados pelo seu nível de desempenho. Neste sentido, temos chefias diretas, colegas, subordinados, clientes, fornecedores e o próprio indivíduo. Ainda que pouco usual, este tipo de avaliação permite dar um *feedback* ao colaborador daquilo que todos os que influenciam e são influenciados pelo seu trabalho pensam, assim como, uma maior credibilidade ao processo por ouvir as diversas partes (Almeida, 2018, p. 197; Begum et al., 2015; Caetano & Vala, 2002, p. 377; Chiavenato, 2009, p. 251, 2014, p. 215; Sousa et al., 2006, p. 128).

A implementação de práticas de avaliação de desempenho, segundo McGregor (1957), cinge-se a três objetivos, sendo que, dois mais direcionados para o indivíduo e um para a instituição. No que concerne ao indivíduo, pretende-se, por um lado, divulgar o resultado da avaliação ao seu desempenho, e por outro lado, realizar uma orientação para o seu trajeto enquanto profissional. Quanto à instituição, pretende-se que este processo permita uma sustentação para decisões do foro administrativo, nomeadamente, remunerações e promoções (citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 360).

Jacobs, Kafry e Zedeck (1980), vão ao encontro do que McGregor acredita, uma vez que, defendem que a avaliação de desempenho tem o propósito de suportar e fundamentar decisões no âmbito disciplinar, de desenvolvimento de competências, de progressão na carreira, bem como, de *feedback* (citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 360).

Para Sousa et al. (2006, p. 118) os objetivos da avaliação de desempenho comportam quatro aspetos, particularmente, “cumprimento dos objectivos estratégicos da organização, onde os objectivos individuais decorrem directamente das grandes metas organizacionais”; “potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional”; “superação dos desempenhos médios, para a alteração de comportamentos na senda da excelência” e “melhoria da comunicação interna”.

Assim, a avaliação de desempenho tem como designo “melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.” (Chiavenato, 2014, p. 210). Visto que, “O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje.” (Chiavenato, 2014, p. 210).

1.2 Bem-estar nas organizações: a caminho do conceito de felicidade

1.2.1 O conceito de produtividade e a sua evolução histórica

A história da produtividade cinge-se, essencialmente, à relação entre entradas e saídas, que por sua vez, corresponde aos sacrifícios levados a cabo pelo ser humano para afastar-se de uma situação de pobreza (Kendrick, 1961, p. 3).

Atualmente assume-se que o termo produtividade corresponde de forma sucinta a uma diferença entre o valor de entradas e o valor de saídas. Sendo que, as entradas dizem respeito “aos recursos empregados no processo produtivo como matéria-prima, equipamentos, trabalho e outros fatores de produção”, e por sua vez, as saídas comportam os “resultados do processo produtivo, obtidos por intermédio da utilização desses recursos.” (Oliveira King, Lima, & Costa, 2014).

No mesmo sentido, Tangen (2002) menciona que a definição, vulgarmente, apresentada se restringe à razão entre as entradas e saídas. Contudo, o autor acrescenta ainda que, a produtividade é dos indicadores mais importantes de uma empresa, podendo por isso ter implicações na capacidade competitiva das organizações (Tangen, 2002).

Deste modo, pode-se dizer que o termo produtividade, pode ser interpretado, em termos económicos, como a metamorfose de *inputs* em *outputs*. Por outro lado, a gestão considera que a produtividade sustenta-se em medidas que promovam a eficiência. E por sua vez, a psicologia considera que a vertente comportamental influencia a produtividade (Cunha et al., 2013 & Pritchard, 1992, citado por, Correia, Mendes, & Silva, 2019).

Desta feita, considera-se que a arte da economia e da gestão têm uma interpretação mais voltada para os resultados, e que, por sua vez, a psicologia considera mais a vertente emocional e comportamental. Daí que, a psicologia creia na premissa, de que, quando os trabalhadores percebem injustiça na apreciação dos seus esforços em comparação com os seus colegas, são contagiados por um conjunto de sentimentos negativos, que consequentemente faz diminuir a produtividade. Portanto, a análise que os colaboradores

fazem das situações, considerando-as como justas ou injustas pode produzir impacto na produtividade individual e organizacional, assim como, na qualidade da produção (Santos, 2010, citado por, Correia et al., 2019). Na mesma linha de ideias, Cerejido (2013, p. 148) defende que a atribuição de recompensas deve estar alinhada com os desempenhos.

Desta feita, faz sentido atender às ideias de Cerejido (2013, p. 22) que salienta que, “A produtividade é, não só uma forma de organização dos processos, dos custos e das margens de lucro, como também um modo de actuação dos profissionais que executam os processos e tornam possível a rentabilidade.”. A mesma autora acrescenta que, “A motivação permite-nos ser produtivos.” (Cerejido, 2013, p. 22).

Por sua vez, as ciências de âmbito económico acreditam na necessidade de se recorrer a fórmulas matemáticas para que se consiga calcular a produtividade, e posteriormente, retirar as devidas conclusões. Deste modo, apresentam-se as seguintes fórmulas matemáticas que mostram a variação da produção por unidade de fator.

$$\textit{Produtividade no trabalho} = \frac{\textit{Produção}}{\textit{Número de horas de trabalho}}$$

$$\textit{Produtividade das matérias – primas} = \frac{\textit{Produção}}{\textit{Matérias – primas}}$$

$$\textit{Produtividade do capital} = \frac{\textit{Produção}}{\textit{Capital}}$$

Contudo, Mintzberg (2020, p. 123) chama a atenção para o facto de que,

“Os economistas medem o rácio da capacidade de produção pelo fator trabalho. Sempre que esse indicador sobe, declaram que se está a verificar um aumento da produtividade. Partem do pressuposto de que os trabalhadores estão mais bem preparados, ou que foi adquirido equipamento mais sofisticado, ou que se

implementaram melhores práticas. Isto pode ser verdade para uma certa parte da produtividade, mas não para toda.” (Mintzberg, 2020, p. 123).

O mesmo autor acrescenta ainda que, para se aumentar a produtividade só é necessário “despedir todos os trabalhadores da fábrica e satisfazer os pedidos dos clientes com os *stocks* disponíveis. Isto permite manter as vendas com um corte substancial nos gastos. (...) é excelente para a empresa pelo menos até o *stock* acabar.” (Mintzberg, 2020, p. 123).

Para Tangen (2002), o conceito de produtividade é diferente de termos como “lucratividade, desempenho, eficiência e eficácia” e por isso não deve ser confundido. Deste modo, o autor esclarece, que a lucratividade corresponde ao diferencial entre a receita e o custo que muitas vezes é influenciado por fatores externos, designadamente, a inflação. O desempenho, na ótica de Tangen (2002) relaciona-se com “excelência de fabricação” e inclui variáveis como a “qualidade, velocidade, entrega e flexibilidade.”. No que concerne, aos conceitos eficácia e eficiência estes correspondem, respetivamente, à “saída do processo de transformação da manufatura” ou seja, a razão entre saída real e saída esperada, e às entradas para o processo de transformação, isto é, a razão entre os recursos que se espera que sejam utilizados e os que efetivamente são utilizados.

1.2.1.1 A organização científica do trabalho de Taylor

Antigamente, os proprietários das empresas preocupavam-se apenas em fornecer os elementos necessários à laboração, nomeadamente, o espaço, as máquinas e a matéria-prima. Para além disto, existia a necessidade, por parte dos proprietários, de empregar indivíduos que estavam incumbidos da organização do trabalho. Assim, estes indivíduos ficam encarregues de atividades como a contratação de trabalhadores necessários e a organização do trabalho propriamente dita (Razza, Lucio, Silva, & Paschoarelli, 2010, p. 40). O que indica que as questões relacionadas com as datas de entrega, com os artigos finalizados e com os lucros ficavam entregues a elementos da administração (Bridger, 2009, citado por, Razza et al., 2010, p. 40).

Os trabalhadores operacionais das empresas correspondiam às pessoas com ausência de qualificações, que auferiam baixos ordenados e que careciam de melhores condições para desempenharem as suas funções. Ainda assim, os donos das empresas viam-se obrigados a contratar bons profissionais na organização do trabalho, por via, a obter resultados positivos (Bridger, 2009, citado por, Razza et al., 2010, p. 41). No entanto, nem os excelentes distribuidores de tarefas, nem os baixos salários eram suficientes para obter lucro. Uma vez que, na base do problema estavam a falta de qualidade dos produtos e a lentidão do processo produtivo. O que leva os proprietários a empregar um elevado número de pessoas (Razza et al., 2010, p. 41).

É neste ponto que surgem as ideias de Taylor, aliás este “teve inúmeros seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros) e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época.” (Chiavenato, 2003, p. 54).

As ideias de Taylor baseavam-se na premissa de “eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade” (Chiavenato, 2003, p. 54). Por sua vez, Wood Jr (1992) menciona que, “Taylor desenvolveu uma série de princípios práticos baseados na separação entre trabalho mental e físico e na fragmentação das tarefas.”. O mesmo autor refere que, estes pressupostos permitiram “um aumento brutal da produtividade.” (Wood Jr, 1992).

Deste modo, Frederick Taylor inicia o seu trabalho de investigação, com a missão de analisar, minuciosamente, os métodos e instrumentos de trabalho dos colaboradores do setor operacional. A sua intenção era perceber como variava a produtividade, e como esta poderia aumentar. Assim, este conclui que, se um colaborador com um índice de produtividade superior percebe que é remunerado de igual modo, que um trabalhador com um índice de produtividade inferior, este diminui os seus níveis de produtividade. Daí que, se deva ajustar as remunerações aos níveis de produtividade. Para além disto, na altura, os colaboradores apenas executavam as suas tarefas, existindo assim, um clima organizacional que não promovia o envolvimento de todas partes, visto que, os colaboradores não se sentiam motivados a cooperar com a empresa para melhorar os processos e consequentemente aumentar os resultados (Chiavenato, 2003, p. 54; Razza et al., 2010, p. 41).

Ainda, no decorrer da investigação, Taylor apercebe-se que a mesma tarefa é executada de diferentes formas, e que o mesmo colaborador utiliza diversos instrumentos ao longo do dia de laboração. Desta feita, contabilizou os tempos de trabalho dos diferentes métodos de realização de uma tarefa, e quais os instrumentos mais adequados e essenciais ao desempenho da função. Assim, surge a divisão do trabalho em que o objetivo se prende com o especializar os indivíduos a executarem certas funções, criando de certa forma, uma linha de montagem (Chiavenato, 2003, pp. 56–57).

Desta feita, Taylor acreditava que a solução para estes problemas das empresas prendia-se com a organização das tarefas, mencionando que, “o remédio para essa ineficiência reside em uma organização sistemática, ao invés da procura por algum funcionário extraordinário” (Taylor, 1970, p.27,citado por, Razza et al., 2010, p. 41).

Por sua vez, Wood Jr (1992) refere que, “administrar as organizações como máquinas significa fixar metas e estabelecer formas de atingi-las; organizar tudo de forma racional, clara e eficiente; detalhar todas as tarefas e, principalmente, controlar, controlar, controlar ...”.

Assim, para Taylor a organização científica do trabalho rege-se por alguns princípios, designadamente, o princípio do planeamento, preparação, controlo e execução. Assim, o princípio do planeamento consiste em analisar qual o método de trabalho mais eficaz, daí que, exista um planeamento. O princípio da preparação comporta a identificação das competências dos colaboradores para que, posteriormente, seja possível treiná-los para que alcancem melhores desempenhos. Por sua vez, o princípio do controlo, abarca como o próprio nome sugere, o controlo das tarefas realizadas, para que, se perceba se todos os requisitos estão a ser cumpridos. O princípio da execução consiste na disciplina que é necessário ter para que o trabalho seja bem realizado (Chiavenato, 2003, p. 64; Razza et al., 2010, p. 43).

A organização científica do trabalho tem como grande crítica a alusão que assemelha o homem a uma máquina, visto que, existe a “superespecialização que robotiza o operário”. Para além disto, existem outros aspetos alvo de críticas nesta teoria, nomeadamente, no que comporta, à ausência de comprovação científica, a consideração da empresa como um sistema fechado, a falta de consideração pelo homem enquanto ser humano emocional

e social, e a focalização na produção e consequentemente a ausência de preocupação pelas demais variáveis organizacionais (Chiavenato, 2003, pp. 67–75).

1.2.1.2 A escola das relações humanas

A teoria das relações humanas baseia-se essencialmente nas ideias de Elton Mayo. O seu aparecimento deve-se às lacunas apresentadas pelo taylorismo, assim como refere Castro (1986, p.30,citado por, Monteiro & Gomes, 1998)).

"a partir do momento que a gerência percebeu que as deficiências do taylorismo na forma de conceber e utilizar o trabalho e de definir as necessidades do homem no trabalho estavam comprometendo a acumulação capitalista, a mesma empenhou-se na busca de alternativas que permitissem superar tais dificuldades". (Castro, 1986, p.30, citado por, Monteiro & Gomes, 1998).

Desta feita, Elton Mayo leva a cabo um célebre estudo, realizado na Western Electric, em que o objetivo passa por analisar, essencialmente, o impacto dos níveis de iluminação do local de trabalho na produtividade dos colaboradores. Contudo, Mayo amplia as variáveis em estudo “à fadiga, aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal (turnover) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal.” (Chiavenato, 2003, p. 102).

Neste sentido, a experiência divide-se em quatro fases. Assim, a primeira fase, consiste em sujeitar um grupo de colaboradores a um nível de iluminação constante, e outro grupo contava com variações na quantidade de iluminação. Nesta fase, foi possível constatar que a quantidade de luz influencia a motivação e o sentimento de “dever fazer” (Chiavenato, 2003, p. 103; Cordeiro, 1961). Daí que “o rendimento está relacionado à motivação para o trabalho” (Fleury & Vargas, 1987, p.28, citado por, Monteiro & Gomes, 1998).

Segue-se a segunda fase desta experiência que se subdivide em doze momentos. Inicialmente importa saber a quantidade que o grupo consegue produzir em condições

normais para posteriormente conseguir realizar as devidas comparações e conclusões. Segue-se uma segunda etapa que tem duração de cinco semanas e que consistia em alterar o local físico de trabalho, assim, os colaboradores foram encaminhados para uma outra sala com menos controlo. Num terceiro momento, alterou-se o método de pagamento que permitiu uma variação positiva na produtividade. Segue-se a atribuição de um período de descanso de 5 minutos no período da manhã e outro de igual periodicidade no período da tarde, esta medida, traduz-se rapidamente numa progressão da produção. Num momento posterior, aumenta-se o tempo do período de descanso para 10 minutos, e como expectável o crescimento da produtividade manteve-se. Num sexto momento, os pesquisadores, permitiram três períodos de descanso de 5 minutos na parte da manhã e três períodos de descanso de 5 minutos na parte da tarde. Esta medida gerou contestação, visto que, os colaboradores revelaram que esta medida provocava quebra do ritmo de trabalho. Daí que num sétimo momento, os períodos de descanso voltassem a ser de 10 minutos, mas denota-se que é atribuído um pequeno lanche o que volta a provocar uma ampliação da produção. No oitavo momento, os investigadores reduzem o horário de trabalho em 30 minutos, o que se revela positivo. Pelo que numa fase seguinte, o voltaram a diminuir para perceber qual o impacto que teria. Contudo, o encurtamento do horário de trabalho para as 16 horas não provoca oscilações nos níveis de produção. Então, tendo isto por base, numa décima etapa, proporciona-se o horário de trabalho até às 17 horas e os benefícios do sétimo momento e constata-se que a produção sofre um crescimento significativo. Segue-se a atribuição de um dia livre, nomeadamente o sábado, que permite aos colaboradores desempenharem funções durante cinco dias. Este momento demonstra influência na produção, uma vez que, a aumenta. Por fim, retira-se todos os benefícios e volta-se ao terceiro momento desta fase e constata-se que os colaboradores passam a produzir 3000 unidades ao invés das 2400 unidades iniciais. Esta segunda fase, permite, retirar algumas conclusões, nomeadamente, que a mudança de local de trabalho pode revelar-se num fator positivo, neste caso, permitiu diminuir a ansiedade e o controlo tornando o trabalho mais leve; os supervisores passam a ser encarados como mentores; ambiente de trabalho torna-se mais cordial e passa a ser possível o diálogo entre os colaboradores, o que aumenta a satisfação dos mesmos; os colaboradores relacionam-se entre si dando origem a um grupo social, e por fim, desenvolvem-se objetivos de grupo (Chiavenato, 2003, pp. 103–104; Cordeiro, 1961).

Numa terceira fase, os pesquisadores focam-se apenas na questão das relações humanas. É nesta etapa que se inicia o programa de entrevistas que visa escutar as opiniões e sugestões que os trabalhadores têm a fazer. Por fim, a experiência cessa na quarta etapa que resumidamente, consiste na alteração do método de pagamento em que o desempenho do grupo influenciava o salário auferido, deste modo, verifica-se uma solidariedade grupal, a par, da estipulação de algumas normas que os elementos do grupo deveriam respeitar, caso contrário, eram sancionados simbolicamente (Chiavenato, 2003, pp. 104–105).

Em suma, esta experiência levada a cabo por Mayo permite concluir que as organizações são compostas por grupos sociais que se caracterizam pela relação que se estabelece entre os colaboradores. Estes grupos regem-se por algumas normas, que quando desrespeitadas levam à aplicação de sanções sociais. Fruto deste estudo também se entende a importância da vertente psicológica (Chiavenato, 2003, pp. 102–107).

Dito isto, importa atender à referência que Cordeiro (1961) faz num dos seus artigos, citando a opinião de Stuart Chase acerca deste estudo,

“solicitando o auxílio e a cooperação das moças para o experimento, os pesquisadores fizeram com que elas se sentissem importantes. Deixaram de sentir-se como peças de uma máquina para se colocarem na posição de um grupo coeso que tentava ajudar a companhia a resolver um problema. Encontraram estabilidade, um grupo ao qual sentiam pertencer e um trabalho cujo objetivo podiam claramente perceber. Devido a isso, trabalharam mais e melhor de que em qualquer época de suas vidas” (Stuart Chase, citado por, Cordeiro, 1961).

Elton Mayo concebe, deste modo, uma faceta mais humanizada do relacionamento dos colaboradores com a entidade patronal (Chiavenato, 2003, p. 102). Pelo que, se atende a variáveis sociais e psicológicas que encetam as temáticas da motivação, comunicação e liderança (Chiavenato, 2003, p. 116).

Desta feita, importa atender ao conceito de relações humanas, que comporta

“uma *atitude* que deve prevalecer no estabelecimento e na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve estar assentada no princípio do reconhecimento dos seres humanos como entes possuidores de uma personalidade

própria que merece ser respeitada. Isso implica numa compreensão sadia de que toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais e psicológicas que procura satisfazer e que dirigem seu comportamento neste ou naquele sentido. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo.” (Cordeiro, 1961).

O mesmo autor, acrescenta ainda que,

“Praticar relações humanas significa, portanto, muito mais do que estabelecermos e/ou mantermos contatos com outros indivíduos. Significa estarmos condicionados, nessas nossas relações, por uma atitude, um estado de espírito ou uma maneira de ver as coisas, que nos permita compreender o nosso interlocutor, respeitando a sua personalidade, cuja estrutura é, sem dúvida, diferente da nossa.” (Cordeiro, 1961).

A escola das relações humanas tem como finalidade a humanização das organizações. Neste sentido, as empresas entendem a necessidade do capital humano se sentir integrado num grupo social assim como foi estudado por um dos impulsionadores desta escola (Lopes, 2001). Assim, Chiavenato (2003, p. 98) menciona que,

“A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.” (Chiavenato, 2003, p. 98).

Para Robbins (1998, citado por, Lopes, 2001) deve-se estimular o relacionamento entre os indivíduos, uma vez que, isto proporciona um alargamento da participação dos indivíduos, que origina um aumento dos níveis de motivação, e consequentemente, de produtividade. Por sua vez, quando se instala um ambiente em que predomina uma má relação entre as partes, existe a possibilidade de surgir conflitos.

A teoria das relações humanas incita, deste modo, a uma nova visão do ser humano. Por isso existem pressupostos na sua base, nomeadamente, o facto de o Homem se caracterizar como um ser social e emotivo, daí que, exista a necessidade de participar em

grupos sociais, caso contrário, se o indivíduo não conseguir interagir e integrar-se num grupo isto terá consequências ao nível da produtividade, motivação e permanência na organização. Estes grupos sociais agem de acordo com a liderança que têm, por isso, torna-se fundamental que o indivíduo que monitoriza o trabalho seja capaz de persuadir os subordinados para que se crie um compromisso com a organização, com as metas a alcançar e com os níveis de desempenho (Chiavenato, 2003, p. 116).

Neste sentido, de acordo com Chiavenato (2003, p. 109),

“A organização humana tem por base as pessoas. Cada pessoa avalia o ambiente onde vive e as circunstâncias que a cercam de acordo com sua vivência anterior e com as interações humanas de que participou durante toda a sua vida. A organização humana é mais do que a soma dos indivíduos, devido à interação social diária e constante. Todo evento dentro da fábrica torna-se objeto de um sistema de sentimentos, idéias, crenças e expectativas, que visualiza os fatos e os representa sob a forma de símbolos que distinguem o comportamento "bom" ou "mau" e o nível social "superior" e "inferior".” (Chiavenato, 2003, p. 109).

Desta feita, a teoria das relações humanas baseia-se na abordagem humanística, ainda que, deva existir um equilíbrio entre a vertente mais humanística e a vertente económica (Chiavenato, 2003, p. 112).

Ainda que a teoria das relações humanas tenha colmatado alguns aspetos que até então as demais teorias não conseguiam abranger, esta recebe ainda algumas críticas. Assim, enumeram-se, designadamente, a forte oposição à administração científica, ou seja, as duas escolas divergem em pontos cruciais, o que significa que, o que é fundamental para uma teoria pode ser praticamente ignorado na outra; a desajustada interpretação dos problemas das relações industriais, isto é, se na teoria da administração científica o que era bom para a empresa seria, consequentemente, bom para os funcionários, nesta escola, a existência de divergências entre colaboradores e organização é completamente repudiável, uma vez que, interfere na harmonia organizacional; as variáveis psicológicas e sociais, que só por si não justifiquem os níveis de produtividade; a utilização de um parco campo experimental; e a parcialidade das conclusões (Chiavenato, 2003, pp. 133–136).

1.3 Variáveis comportamentais e bem-estar na ótica da GRH: breve síntese

1.3.1 Empenhamento organizacional

O empenhamento organizacional é a ligação psicológica que está associada à relação estabelecida entre a organização e o indivíduo e que consequentemente faz com que o colaborador queira manter-se na organização (Allen & Meyer, 2000, citado por, Rego & Souto, 2004). Assim, o empenhamento caracteriza-se por uma ligação entre empresa e trabalhadores e permite estabilizar e orientar as atitudes dos indivíduos (Meyer & Herscovitch, 2001).

De acordo com Mowday (1999, citado por, Gonçalves, 2012) o empenhamento é uma variável que compõe as vantagens competitivas da organização. Para além disto, quando se atende a esta temática, e consequentemente, à ligação que se estabelece entre as partes, é possível evitar a saída do colaborador, daí que o empenhamento seja um motor para a retenção dos colaboradores (Meyer & Allen, 1991, p. 67, citado por, Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

O empenhamento é ainda, uma variável com relevância para as empresas, visto que, permite compreender o comportamento dos indivíduos (Mowday, Steers & Porter, 1979, citado por, Ferreira, 2005).

O Modelo dos três componentes de Allen e Meyer é bastante abordado na literatura. Como o próprio nome sugere, abarca três dimensões, designadamente, a afetiva, normativa e instrumental (Allen & Meyer, 1990, citado por, Gonçalves, 2012). A vertente afetiva comporta a vontade de pertencer a uma empresa por aquilo que é a ligação afetiva estabelecida entre as partes, isto significa que os indivíduos se sentem comprometidos emocionalmente, se identificam e estão completamente envolvidos na empresa. A vertente normativa prende-se com o sentimento de obrigação e dever que se gera no indivíduo e que o faz continuar na organização. Isto quer dizer que o indivíduo é invadido por um sentimento de lealdade face à entidade empregadora. Por sua vez, a dimensão instrumental, ou também denominada de empenhamento de continuidade,

traduz-se na noção dos custos associados a uma saída da empresa, e consequentemente, à incerteza de uma futura oportunidade (Allen & Meyer, 1996, citado por, Gonçalves, 2012). Deste modo, quanto mais um colaborador investe e auferir de benefícios, então, proporcionalmente, terá de sustentar mais custos de uma eventual saída da organização, e por sua vez, um aumento do empenhamento instrumental (Meyer & Allen, 1997, citado por, Gonçalves, 2012). **(Tabela 2)**

Tabela 2 - Caracterização do Modelo das três componentes de Allen e Meyer

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental (ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mant�m ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída são elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: (Allen & Meyer, 1996, 2000; Rego, 2003, citado por, Rego, Souto, & Cunha, 2007)

Tendo isto por base, entende-se que os colaboradores permanecem na organização por diferentes razões, e essas razões dependem do tipo de empenhamento que sentem. Assim, e de forma resumida, pode-se constatar que os colaboradores que sentem um empenhamento afetivo mant m-se nas organizações porque querem, por sua vez, os que sentem um empenhamento normativo permanecem porque é o que devem fazer, e por fim, os que sentem um empenhamento instrumental ficam na organização porque necessitam (Allen & Meyer, 1996, 2000; Rego 2003, citado por, Rego et al., 2007). **(Tabela 2)**

Neste sentido, os indivíduos com empenhamento afetivo e normativo têm tendência a apresentar melhores desempenhos e consequentemente maior produtividade. Por outro lado, os colaboradores com empenhamento instrumental apresentam, tendencialmente, uma performance, que não vai além do que é imperioso e indispensável para segurarem o seu emprego (Rego et al., 2007). Contudo, destaca-se a variante afetiva que apresenta um maior impacto, o que leva a querer, que a ligação psicológica influencia diretamente as atitudes dos colaboradores levando-os a apresentar melhores desempenhos (Gonçalves, 2012).

Daí que, Rego et al. (2007) acrescentem que,

“Globalmente, pode afirmar-se que as pessoas desenvolvem laços afectivos e normativos mais fortes, e laços instrumentais mais fracos, quando: (a) sentem que a organização os trata de modo justo, respeitador e apoiante; (b) os seus líderes são receptivos às suas sugestões e participação, e são transformacionais, justos e confiáveis; (c) as tarefas que executam são desafiantes; (d) dispõem de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; (e) os valores/cultura da organização reflectem uma orientação humanizada e (f) a organização actua como boa cidadã corporativa perante a comunidade.” (Rego et al., 2007).

Em suma, o empenhamento pode adotar diferentes tipologias que consequentemente influenciam os comportamentos, o rendimento e o bem-estar dos colaboradores (Meyer & Herscovitch, 2001). Neste sentido, as questões do empenhamento relacionam-se com os comportamentos dos colaboradores, mas também, com as decisões de permanecer ou não nas organizações. Desta feita, e como já foi referido anteriormente, o laço estabelecido entre as partes revela-se fulcral (Tett & Meyer, 1993, citado por, Gonçalves, 2012). Deste modo, quanto maior é o empenhamento sentido pelo indivíduo menor será a sua predisposição para abandonar a empresa (Cohen, 1993, citado por, Gonçalves, 2012).

1.3.2 Satisfação organizacional

A satisfação organizacional é uma temática que nem sempre foi tida em conta como atualmente. Aliás, é após a era de Taylor, e no período inicial da era do reconhecimento do capital humano como elemento fulcral nas organizações, que se modifica a importância atribuída ao conceito de satisfação, como referem Lima, Vala e Monteiro (1994, p. 101, citado por, Cordeiro & Pereira, 2006) “a partir de então esta variável tem sido considerada muito importante porque, explícita ou implicitamente, é associada simultaneamente à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados apesar de nenhuma destas relações causais estar provada empiricamente”.

Nesta perspetiva, e no hiato de tempo em que o taylorismo dominava, a satisfação dos colaboradores era entendida como um sentimento que se gera através da atribuição de quantias monetárias (Soares, 2007).

Contudo, as ideias mais humanistas, vieram corroborar as crenças acerca da satisfação apresentadas pelos tayloristas. Desta feita, acreditava-se que “as pessoas são motivadas para trabalhar a fim de satisfazer uma gama de necessidades diferentes e complexas, não trabalhando apenas pela remuneração.” (Soares, 2007).

Neste sentido, a satisfação associada ao local de trabalho é aclarada por Hoppock (1935), e consiste numa “combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam uma pessoa a afirmar «eu estou satisfeito com o meu trabalho» ” (citado por, Válega, 2012).

Segundo Vroom (1964, p. 99, citado por Santos & Sustelo, 2009) o conceito de satisfação organizacional comporta “o conjunto de orientações afectivas do sujeito em relação aos papéis profissionais que desempenha, no momento; atitudes positivas são conceptualmente equivalentes à satisfação profissional; atitudes negativas em relação à sua vida profissional são conceptualmente equivalentes à insatisfação profissional”.

Por sua vez, Locke (1976, citado por, Leite, 2013) define o conceito como “um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais.”.

De acordo com, Marqueze e Moreno (2005) a satisfação afeta a saúde dos colaboradores. O autor refere mesmo que, “Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador.” (Marqueze & Moreno, 2005).

Wood (1976) vai mais além, mencionando que a própria saúde das empresas é afetada pelo nível de satisfação organizacional (Válega, 2012). Na mesma linha de ideias, Robbins (1998) considera que a satisfação que os colaboradores nutrem está intimamente relacionada com algumas variáveis organizacionais, nomeadamente, com a produtividade, o absentismo e os conflitos (Válega, 2012).

Para Spector (1997), a satisfação laboral relaciona-se diretamente, com a realização pessoal, bem como, com o reconhecimento do trabalho e esforços do indivíduo (Barata, 2018).

Desta feita, pode-se afirmar que existe um ponto comum em todas as definições apresentadas pelos diversos autores. Este aspeto prende-se com a ligação afetiva que se alcança fruto do trabalho que se executa. Katzell (1964) chama justamente à atenção para esta concordância relativamente à temática da satisfação no trabalho (citado por, Válega, 2012).

O nível de satisfação organizacional que cada colaborador sente, associa-se ao clima organizacional, isto é, o ambiente que o indivíduo tem que enfrentar diariamente. Portanto, se na base deste ambiente organizacional estão os conflitos e o mau estar entre os colegas, consequentemente, esta combinação vai gerar desmotivação (Marqueze & Moreno, 2005). Para além do clima organizacional, a satisfação é influenciada pelo lado mais emocional dos trabalhadores (Locke, 1969; 1976, citado por, Marqueze & Moreno, 2005).

Na mesma linha de ideias, Tamayo (2000), reconhece os seguintes fatores como influenciadores da satisfação, nomeadamente, o relacionamento com colegas e superiores, as gratificações, as condições de trabalho e a possibilidade de evoluir.

Para Locke (1969;1976, citado por, Marqueze & Moreno, 2005) o ambiente de trabalho, as relações entre pares e entre pares e chefias, a segurança, a progressão na função e os benefícios são para estes autores fatores que influenciam a satisfação. Para além disto,

cada vez mais, o trabalho ocupa mais tempo da vida dos colaboradores, e por isso, a carga de trabalho, bem como, a interferência que este tem na vida dos colaboradores são fatores que ditam os níveis de satisfação (Marqueze & Moreno, 2005).

Não obstante de tudo isto, Cavanagh (1992) defende que as características socioeconómicas, como género, idade e qualificações, a par da experiência, das retribuições e do estatuto que se detém dentro da organização têm impacto na satisfação.

Assim, Ferreira, Abreu, Neves e Caetano (1996, p.45, citado por, Cordeiro & Pereira, 2006) acrescentam que “(...) a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional, afetiva e gratificante que resulta da situação de trabalho”.

Desta feita, um colaborador satisfeito hoje, não é, necessariamente, um colaborador satisfeito amanhã, visto que, facilmente existe uma mutação dos fatores que permitem a oscilação dos níveis desta variável organizacional (Leite, 2013).

Neste sentido, importa ainda referir algumas das consequências que um estado de insatisfação pode provocar. Para isso, Vasconcelos (2001) recorre a Fernandes (1996, pp.38-39), que enumera consequências que resultam fruto da insatisfação, nomeadamente, “um aumento do absentéismo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência na rentabilidade empresarial.”. Para além disto, a insatisfação, influencia ainda, o estado de saúde dos colaboradores, podendo em certos casos dar origem a um *stress* extremo denominado de *burnout* (Marqueze & Moreno, 2005).

Nos dias de hoje, o pensamento dos empresários apresenta divergências face a anos anteriores. Hoje, as empresas começam a demonstrar uma preocupação com o bem-estar e a felicidade dos seus colaboradores, ou seja, já lá vai o tempo em que somente importava a maximização dos lucros (Válega, 2012).

A satisfação organizacional é uma variável que interfere com estas duas componentes, a felicidade e o bem-estar, o que torna fundamental questionar os indivíduos sobre esta temática, nomeadamente, quanto a questões específicas como a relação com os colegas, o sistema retributivo, a atribuição de benefícios e o contentamento com a função (Válega, 2012).

Para Cunha 2002, as organizações devem considerar a vertente humana e emocional, uma vez que, estas afetam os níveis de satisfação, que por sua vez, têm impacto na relação que os trabalhadores desenvolvem com os clientes (citado por, Válega, 2012). Num dos estudos levados a cabo por Filbeck e Preece em 2003, permitiu concluir que “(...) o mercado acredita que funcionários satisfeitos podem levar a *shareholders* satisfeitos” (p. 79, citado por, Silveira, 2019).

Assim, Cunha (2002, p.54) considera que “A satisfação é uma variável complexa, subjetiva e multifacetada” (citado por, Válega, 2012).

1.3.3 O conceito de felicidade e a sua atualidade académica e empírica

A questão da felicidade, ao contrário do que se pensa, já conta com uma panóplia de anos e o seu conceito já sofreu diversas alterações. Filósofos como Sócrates, Aristóteles e Platão propõem que “a felicidade era uma questão de levar uma vida boa, virtuosa, devotada à intelectualidade e aos bens mais elevados da existência, como a filosofia (e não, por exemplo, ao trabalho!).” (Bendassolli, 2007).

Sócrates vai mais além quanto à temática da felicidade. O filósofo defende que a felicidade está ao alcance do homem e consiste, no “desejo mais sublime e superior a que o homem poderia aspirar, algo muito além da mera satisfação dos sentidos corporais.” (Bendassolli, 2007). O filósofo crê ainda que, responsabilidade de alcançar a felicidade está a cargo de cada indivíduo, sendo a filosofia o meio para a obter (Ferraz, Tavares, & Zilberman, 2007).

Aprofundando as ideias defendidas por Sócrates, o filósofo Aristóteles conclui “que todos os outros objetivos perseguidos pela humanidade – como a beleza, a riqueza, a saúde e o poder – eram meios de se atingir a felicidade” (Ferraz et al., 2007).

Epicuro e seus seguidores acreditavam que a felicidade se cingia a um estado de prazer, ou há inexistência de dor. Ou seja, “a felicidade provinha da prudência e do cultivo do pensamento e do autoconhecimento como forma de dispersar a ansiedade e a angústia

mental.” (Bendassolli, 2007). Desta forma, escapava-se da “dor desnecessária nascida do descontrolo e do excesso ou então das ilusões ou «superstições».” (Bendassolli, 2007).

Por sua vez, “O estoicismo exortava seus seguidores a cortar o mal pela raiz: a fonte da infelicidade residiria em nossa tendência de querer demais, ou então em nossa dependência de tudo que não está ao nosso alcance.” (Bendassolli, 2007).

Após o iluminismo, começa-se a instalar a premissa de que todos os indivíduos têm o direito de alcançar a felicidade (Ferraz et al., 2007). Este princípio, mantém-se ainda nos dias de hoje, aliás, Ferraz et al. (2007) faz referência a Lunt (2004), para aludir a essa ideia, “podemos citar a Declaração de Independência dos EUA, que registra que «todo homem tem o direito inalienável à vida, à liberdade e à busca da felicidade».”.

Assim, desde o aparecimento do conceito que este tem-se transformado, adquirindo ao longo dos tempos diferentes significados.

Para Amorim e Campos (2002) a felicidade consiste na “manifestação pessoal, decorrente de predisposições intrínsecas da personalidade e das influências do meio.”.

Por sua vez, para Ferraz et al. (2007) “A felicidade é uma emoção básica caracterizada por um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e de prazer, associados à percepção de sucesso e à compreensão coerente e lúcida do mundo.”.

Bendassolli (2007) considera que, a “felicidade é um excesso ou a obstinada luta para afastar qualquer sensação de falta ou vazio.”.

Para alguns autores, o termo felicidade pode ter diversas denominações. Neste sentido, Diener e Ryan (2008, citado por Alexandre, 2017) recorrem ao termo “bem-estar subjetivo” para abordarem a temática da felicidade. Para Scorsolini-Comin e Santos (2012) o bem-estar subjetivo pode adquirir “outras denominações, tais como felicidade, satisfação, estado de espírito, afeto positivo, Sendo também considerado, por alguns autores, uma avaliação subjetiva da qualidade de vida.”. Desta forma, o bem-estar subjetivo que traduz-se na avaliação que os indivíduos realizam sobre a vida (Diener & Ryan, 2008, citado por, Alexandre, 2017). Na mesma linha de pensamentos, surgem Wesarat, Sharif e Majid (2015) que sugerem que o bem-estar subjetivo refere-se ao contentamento que o indivíduo sente face à sua atividade profissional e à sua vida, consequentemente, isto provoca impacto no desempenho diário do colaborador.

Neste sentido, Fernández (2015, p. 64) defende que, o bem-estar subjetivo comporta inúmeros benefícios para o ambiente de trabalho, uma vez que, promove o aumento “da saúde, da persistência, da autonomia, da lealdade, da produtividade, da criatividade, da inovação, da cooperação, da satisfação laboral e da motivação intrínseca dos trabalhadores.”. Aliás, o mesmo autor ressalva que, o nível de motivação intrínseca sentida pelos colaboradores influencia o bem-estar que estes sentem em relação à sua vida pessoal e profissional (Fernández, 2015, p. 59).

A felicidade no trabalho tornou-se nos últimos anos numa temática em voga. Cada vez mais, as organizações assumem um carácter humano, e desta feita, a preocupação pela felicidade dos seus colaboradores. Para além disto, acredita-se que a felicidade dos trabalhadores tem impacto nas empresas (Rego, 2009). Aliás, Fernández (2015, p. 62) refere que, “promover trabalhadores felizes e práticas organizacionais saudáveis gera um significativo aumento na qualidade dos serviços prestados aos clientes e na excelência operacional. Também aumenta substancialmente o compromisso organizacional e os níveis de desempenho gerando bons resultados.”.

Aliado a isto, está a mudança de comportamento dos colaboradores, que mais frequentemente assumem uma postura de maior exigência face à organização. Obrigando assim a empresa a presentear os seus trabalhadores, com o intuito, de os reter. Neste sentido, denota-se um aumento em atividades de promoção do bem-estar.

Matos (2001) defende que,

“a Felicidade caracteriza-se como meio social que proporciona Bem-estar de espírito – sentir-se em paz – e o estar bem, que significa voltar-se para o outro semelhante, contribuindo para as melhorias das condições de trabalho. Daí resulta a motivação maior do homem: realizar, realizando-se.” (Matos, 2001, citado por, Rito, 2018).

A felicidade no local de trabalho traduz-se, deste modo, num sentimento de pertença, de bem-estar, de alegria que leva a que os colaboradores se tornem mais comprometidos com a organização. Para Saenghiran (2013) a felicidade em contexto laboral consiste em sensações positivas, a par, de sensações que demonstrem que a vida profissional tem sentido. Por sua vez, Chiumento (2007) defende que a felicidade no trabalho consiste em

“desfrutar de boas relações de trabalho, desenvolvimento, sentir-se valorizado e bem tratado.” (Saenghiran, 2013).

A satisfação dos colaboradores leva à apresentação de níveis de produtividade mais elevados, daí que, a felicidade produza impacto nos resultados organizacionais (Wesarat et al., 2015). Aliás, os mesmos autores ressaltam que, os indivíduos quando estão felizes tendem a apresentar rendimentos superiores. Por outro lado, quando os indivíduos são invadidos por um estado de infelicidade, que consequentemente, provoca desatenção que gera um decréscimo no desempenho (Wesarat et al., 2015). Para Pryce-Jones (2010, citado por, Areosa, 2019), a felicidade permite alcançar o auge das potencialidades dos colaboradores, visto que, promove uma melhoria no desempenho diário. Neste sentido, “empregados saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo prazo, gerando melhores produtos e serviços mais satisfatórios para os seus clientes e outras pessoas com as quais interagem e fazem negócios.” (Gavin & Mason, 2004). Para além disso, estas pessoas tendem a ser mais criativas, a envolverem-se mais e a estarem mais predispostas a desafios (Baker, Greenberg & Hemingway, 2006, citado por, Maio, 2016).

Na mesma linha de ideias, Boehm e Lyubomirsky (2008, citado por, Alexandre, 2017) acreditam que a promoção da felicidade tem repercussões ao nível, quer da organização, quer do indivíduo, pelo que, cada vez mais, esta temática deve ser atendida pelas empresas, mais concretamente pelo departamento de recursos humanos, por via a aproveitar no expoente máximo o capital humano e daí obter vantagens face à concorrência.

Fisher (2010) acredita que a felicidade no trabalho “inclui o envolvimento no trabalho, a satisfação no trabalho, e o comprometimento organizacional”. Desta forma, abarcar os colaboradores nos procedimentos organizacionais promove um sentimento de pertença, que revela-se um aspeto importante no caminho para a felicidade (Matheny, 2008, citado por, Areosa, 2019).

Tendo isto por base, torna-se importante atender a alguns determinantes como o ambiente de trabalho e as condições de trabalho, que posteriormente, originam atitudes positivas. Para Fernández (2015, p. 69) o ambiente de trabalho deve apresentar todas as condições necessárias, de modo, a respeitar-se a saúde física e mental dos colaboradores, caso contrário, pode-se gerar um clima de mal-estar e constrangimento na execução das

tarefas. Aliás, um bom ambiente de trabalho gera boa disposição, e esta leveza origina bem-estar, que de acordo com Rego (2009), transforma o ambiente laboral numa fonte de vantagem competitiva. Para Rosenbluth e Peters (1992, citado por, Maio, 2016), a felicidade organizacional é vista como um meio de promoção para uma melhor execução da tarefa. Os autores acrescentam ainda que “as empresas devem ser alegres. De facto, a ideia de felicidade não combina com ambientes sisudos e insípidos que borbulham no mundo. Alegria traz descontração, que, por sua vez, cria bem-estar, que, por fim, proporciona felicidade.” (Rosenbluth & Peters, 1992, citado por, Maio, 2016).

A tarefa que é incumbida a cada trabalhador pode ser mais ou menos adequada às suas expectativas e gostos, neste sentido, quanto mais a atividade a realizar agradar ao indivíduo mais feliz este se vai sentir (Alexandre, 2017).

A felicidade assume, assim, uma maior importância no contexto organizacional, muito por causa da situação atual do mercado que, cada vez mais, é globalizado e consequentemente mais competitivo. Assim, é imprescindível ter colaboradores com capacidade para acompanhar as mudanças o mais prontamente possível, bem como, com sentido criativo para dar a volta às contrariedades (Januwarsono, 2015). As empresas felizes contêm os colaboradores mais criativos, produtivos, cooperativos, comprometidos, responsáveis, com abertura para a transformação e com espírito para laborarem em equipa (Baker, Greenberg, & Hemingway, 2006, citado por, Maio, 2016).

Para Dutschke (2011, citado por, Andrade, 2013) quando um trabalhador se sente feliz este abraça a organização e os seus projetos, “vestindo completamente a camisola”. Neste sentido, a organização obtém melhores resultados.

Uma empresa feliz é composta por colaboradores que independentemente do nível hierárquico têm na sua essência aspetos positivos, isto significa, que por um lado, todos têm qualidades, e por outro, que todos contam para a organização valorizando-se assim o envolvimento de todos os indivíduos. Acrescenta-se ainda que, uma organização feliz conta com pessoas que sabem trabalhar em equipa, e por isso, ambicionam alcançar as metas coletivas (Baker, Greenberg, & Hemingway, 2006, citado por, Maio, 2016).

Por sua vez, as empresas têm a responsabilidade de apreciar o esforço e a dedicação dos colaboradores e naturalmente gratificar os mesmos pelo empenhamento. Tendo por base que, a maior riqueza de uma empresa é o seu capital humano.

As gratificações atribuídas pelas entidades empregadoras não devem apenas ser de carácter monetário, pelo que, por vezes, verbalizar o sentimento de estima e apreço pelo desempenho do colaborador é mais valorizado pelos indivíduos (Andrew, 2011, citado por, Areosa, 2019).

Para Matheny (2008, citado por Maio, 2016) as questões monetárias não definem os níveis de felicidade dos trabalhadores. Deste modo, o autor acredita na comunicação, na estimulação de relações interpessoais, no desenvolvimento de competências e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como meios para atingir a felicidade.

Lyubomirsky, King e Diener (2005, citado por, Areosa, 2019) mencionam que a felicidade é um sentimento que impulsiona ao êxito e à realização pessoal. Daí que, Gavin e Mason (2004) defendam, que a felicidade no trabalho relaciona-se com a felicidade em geral, deste modo, um indivíduo é tão mais feliz na sua vida em geral se estiver feliz no desempenho das suas funções.

Na busca pela felicidade no local de trabalho, Kets de Vries (2001, citado por, Rego, 2009) concebe as organizações *autentizóticas*. Isto é, “*Autentizótico* é um neologismo oriundo da conjugação dos termos gregos *authentekos* e *zoteekos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que é «vital para a vida» das pessoas”. Nestas organizações impera o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e um clima organizacional bastante agradável (Rego, 2004).

Capítulo II – Estudo empírico

2.1 Pressupostos teóricos e metodológicos

Cada vez mais se aborda a relação entre os recursos humanos e as suas práticas organizacionais e as temáticas do bem-estar. Paralelamente, denota-se que a exploração destas matérias isoladas é uma constante na literatura.

Ao abordar-se a gestão de recursos humanos um dos autores recorrentes e que tem um vasto conjunto de obras é Idalberto Chiavenato. Neste sentido, e abordando quer os recursos humanos na ótica da evolução, quer as práticas inerentes à função, pode-se ressaltar as seguintes obras do autor Chiavenato (2009): *“Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações”*, Chiavenato (2011): *“Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”*, Chiavenato (2014): *“Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações”*.

Para além destas obras, existem algumas elaboradas por autores portugueses e que são referência quando o assunto é a gestão das pessoas, designadamente, *“Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas”* de Sousa et al. (2006) e *“Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”* de Caetano e Vala (2002).

Ainda no que concerne às práticas de recursos humanos, pode-se destacar a dissertação de mestrado de Boaventura (2018), intitulada *“Práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais”*, no âmbito do recrutamento e seleção. Quanto ao acolhimento e integração a dissertação de mestrado apresentada na Universidade do Minho, em 2010, por Margarida Maria Cardoso Coelho Silva, denominada: *“Processo de Socialização Hospitalar na Perspectiva dos Enfermeiros”*. De salientar ainda a investigação levada a cabo por Jaap Paauwe e por Paul Boselie que em 2008 dá origem ao artigo *“HRM and Performance: What’s Next?”*.

A abordagem do bem-estar engloba vários termos e conceitos que importa compreender de entre os quais, o empenhamento, a satisfação e a felicidade. Deste modo, e atendendo à literatura, importa atender ao artigo *“The Employee Is Always Right: Employee*

Satisfaction and Corporate Performance in Brazil” de Alexandre Di Miceli da Silveira de 2019. No mesmo âmbito, Stephen Cavanagh elabora, em 1992, um artigo intitulado “*Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem que trabalha em hospitais*”.

Por sua vez, o artigo desenvolvido por Arménio Rego, Solange Souto, Miguel Pina e Cunha em 2007 e que é subordinado d’ “Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho”, é elaborado com uma amostra de 254 colaboradores de empresas que laboram no Brasil. Os autores concluem que, quanto

“maior empenhamento afectivo e normativo, maior produtividade e menor empenhamento instrumental quando experimentam um sentido de comunidade de trabalho, sentem que os seus valores e os da organização estão alinhados, consideram que realizam trabalho útil para a comunidade e sentem alegria no trabalho.” (Rego et al., 2007).

“*Happiness at Work*” é um artigo de Cynthia D. Fisher datado do ano de 2010 e onde é explorado a temática da felicidade não só por si mas também associada ao local de trabalho. Anos mais tarde, mais concretamente em 2013, Natthawin Saenghiran elabora “*Towards Enhancing Happiness At Work: A Case Study*” uma investigação que aborda a felicidade no trabalho, a satisfação e o sentimento face ao trabalho, para isso é realizado um questionário a 404 colaboradores administrativos da universidade tailandesa Assumption University. Por sua vez, o artigo “*Felicidade e trabalho*” de Bendassolli (2007) elucida sobre o início do caminho da felicidade em geral e posteriormente relacionada com o ambiente de trabalho.

Em 2004, o estudo de Joanne Gavin e Richard Mason deu origem ao artigo “*The virtuous organization: The value of happiness in the workplace*” que conclui afirmando que “Se quisermos criar e manter uma saúde mais saudável, locais de trabalho mais felizes e produtivos, recomenda-se que as organizações coloquem mais ênfase na psicologia positiva.”.

Ainda há que mencionar a dissertação de mestrado levada a cabo por André Areosa em 2019 e que se apelida de “*Será A Felicidade Organizacional Mensurável? Estudo Sobre A Importância E Os Impactos Da Felicidade Enquanto Dimensão Do Marketing Interno: O Caso De Uma Empresa Do Grupo Linde*”. Assim como, a dissertação de mestrado

apresentada em 2016 por Tiago Leite Maio que se designa “*A Felicidade No Trabalho: O impacto na gestão das organizações*”.

2.2 Hipóteses e objetivos

2.2.1 Hipóteses

“Constituindo-se a hipótese uma suposta, provável e provisória resposta a um problema, cuja adequação (comprovação = sustentabilidade ou validade) será verificada através da pesquisa” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 126). Aliás, a hipótese é considerada “uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória: deve ser testada para determinar sua validade.” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 161). Na mesma linha de pensamento, Goode e Hatt (1969, p. 75, citado por, Gil, 2008, p. 41), defendem que a hipótese “é uma proposição que pode ser colocada a prova para determinar sua validade”. Neste sentido, a hipótese consiste numa proposição que se pretende testar, com vista, a obter a solução para um problema (Gil, 2002, p. 31). Ou seja, a hipótese pode ser a resposta procurada para um determinado dilema, ou não, por isso, torna-se importante testar a sua veracidade.

De um modo generalizado, pode-se então dizer que as hipóteses são utilizadas quando se pretende analisar um conjunto de dados, com o intuito, de explorar uma temática, e assim obter conclusões.

As hipóteses têm que respeitar um conjunto de características para que possam ser consideradas. Neste sentido, Gil (2008, pp. 46–47) recorre a Goode e Hatt (1969) e McGuigan (1976) para enumerar as características exigidas às hipóteses, designadamente, “Deve ser conceitualmente clara”, “Deve ser específica”, “Deve ter referências empíricas” e “Deve ser parcimoniosa”.

A primeira das características apresentadas prende-se com o dever de clareza, ou seja, a importância de construir-se hipóteses nitidamente esclarecedoras. Para isso, deve-se apostar na operacionalidade dos conceitos.

A especificidade tal como o próprio nome indica refere-se à necessidade de criar hipóteses que concretamente definem os factos a testar. Neste sentido, pode ainda ser necessário definir sub-hipóteses de modo a aprofundar a hipótese principal.

“Deve ter referências empíricas”, isto significa que, as hipóteses não devem conter apreciações, positivas ou negativas, visto que, estas condicionam a possibilidade de averiguação. Assim, as hipóteses devem ser elaboradas, tendo em consideração, a necessidade de haver abertura para se apurar a veracidade.

No que concerne, à característica, “Deve ser parcimoniosa”, esta refere-se à escolha de como construir uma hipótese, e nesse sentido, deve-se optar por construir uma hipótese descomplexa e de fácil compreensão.

Tendo isto por base, importa ainda perceber o que fundamenta a importância das hipóteses para os estudos científicos, e neste sentido, Marconi e Lakatos (2003, p. 130) faz alusão a Kerlinger (1973, pp.28-35) por forma a apresentar os aspetos que expliquem este papel primordial. Assim, enumeram-se os seguintes aspetos, como, a possibilidade de ser testada e comprovada a sua veracidade, fomentam o avanço da ciência, uma vez que, que tentam responder a um problema, e orientam o investigador no decorrer do estudo.

Neste estudo, dado o seu cariz qualitativo embora a lógica da formatação das hipóteses esteja sempre presente, dita o rigor científico que se fale, doravante, na colocação de questões, uma vez que têm um espectro mais aberto e generalizado.

Deste modo, e atendendo à presente investigação, formulam-se as seguintes hipóteses/questões:

- a) As opiniões dos indivíduos sujeitos a entrevista podem variar, consoante, o género, idade e habilitações;
- b) Quanto mais eficaz for o acolhimento de um novo colaborador, melhor será a sua adaptação e integração na equipa;
- c) Quanto mais políticas de promoção do bem-estar organizacional, maior o desempenho dos colaboradores;
- d) Quanto maior for grau de reconhecimento e valorização dos colaboradores, maior o nível de motivação, empenhamento e qualidade do serviço prestado.

- e) Quanto maior o nível de felicidade organizacional, maior a probabilidade de se aumentar a produtividade e criar valor para a organização.

2.2.2 Objetivos

“O objectivo é um enunciado que indica claramente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo.” (Fortin, 1996, p. 40).

Os objetivos podem ser gerais ou específicos. Deste modo, os gerais correspondem, “a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas.” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 219). Por sua vez, os objetivos específicos caracterizados pelo seu “caráter mais concreto”, permitem, por um lado, definir situações particulares, e por outro, alcançar o objetivo geral (Marconi & Lakatos, 2003, p. 219).

Desta forma, o objetivo geral desta investigação é: analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar dos colaboradores.

Em relação aos objetivos de carácter específico estes passam por:

- a) Averiguar a proximidade entre a teoria e a prática;
- b) Perceber a importância do acolhimento e integração aquando a chegada de um novo colaborador;
- c) Explorar de que forma é preservado e promovido o bem-estar organizacional;
- d) Determinar as implicações que as medidas que promovem o bem-estar têm no desempenho e motivação dos colaboradores;
- e) Entender de que forma se valoriza e reconhece os esforços dos colaboradores;
- f) Apurar o que se entende por felicidade organizacional.

2.3 Amostra e Universo

A amostra e o universo são pontos importantes a definir-se numa pesquisa científica. O universo, que também é denominado de população, consiste na

“colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. O elemento é a unidade de base da população junto da qual a informação é recolhida. Se bem que o elemento seja muitas vezes uma pessoa, ele pode ser também uma família, um grupo, um comportamento, uma organização, etc.” (Fortin, 1996, p. 202).

Com a mesma perspetiva surge Gil (2008, p. 89), que aclara o conceito de universo referindo que este é “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.”. Assim, a “população é o conjunto de todos os casos de interesse.” (Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2012, p. 153).

O conceito de amostra é definido como parte do universo, isto significa, que é um “subconjunto do universo” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 163). Desta feita, a amostra é o “Subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.” (Gil, 2008, p. 90). Por sua vez, Fortin (1996, p. 202) acrescenta que, a amostra é uma “réplica em miniatura da população”.

A seleção deste subconjunto é importante face à incapacidade de se estudar todos os membros de uma população. Este subconjunto representa “a população como um todo.” (Shaughnessy et al., 2012, p. 153). Na mesma linha de ideias, surge Gil (2002, p. 121) que defende a dificuldade de se considerar a totalidade de uma população, pelo que, frequentemente se utiliza, uma parte desse conjunto.

Desta feita, e atendendo à presente investigação, que diz respeito ao caso em específico da instituição, a população é o conjunto de colaboradores que a instituição alberga na sua sede. Falamos de uma IPSS no norte do país, vocacionada para várias valências do assistencialismo social (vai desde o apoio domiciliário a idosos e doentes até ao apoio educacional de crianças materializado na existência de creches). Não nos é possível

desvendar a identidade da instituição por motivos de confidencialidade, fator que respeitamos e que obviamente pode limitar análises mais aprofundadas. Assim, contabiliza-se, um total de 70 colaboradores, sendo que, apenas 14 colaboradores frequentaram o ensino superior. Destes 14 colaboradores, registam-se 11 com habilitações referentes a licenciatura e 3 com habilitações referentes a pós-graduação e mestrado.

No que concerne à amostra, esta caracteriza-se por ser de conveniência. Contudo, estabeleceu-se o critério de que o conjunto de indivíduos entrevistados deveriam possuir um grau académico mínimo de licenciatura. Neste sentido, inicialmente, tentou-se agendar 13 entrevistas, das quais, apenas se conseguiu realizar 11.

Neste ponto, torna-se importante, ressaltar as palavras ditas por Fortin, sobre o tamanho das amostras. Neste sentido, a autora refere que se deve “incluir tantos sujeitos quantos os necessários para atingir a «saturação» dos dados.” (Fortin, 1996, p. 156). Contudo, a mesma autora ressalva que, “Uma amostra de grande tamanho é de evitar em investigação qualitativa, porque gera um enorme amontoado de dados, difícil de analisar.” (Fortin, 1996, p. 156).

Os colaboradores entrevistados são os que têm contacto direto com todos os níveis hierárquicos e com os clientes da instituição, quer sejam eles, os próprios clientes do serviço, quer seja, a família.

Desta forma, a amostra selecionada rege-se por dois critérios a detenção de formação superior e o contacto com as diferentes partes que constituem a organização.

2.3.1 Caracterização sociodemográfica

2.3.1.1 Género

A variável género introduz-se na caracterização da amostra. Esta variável assume importância, uma vez que, neste estudo, explora-se temáticas como o bem-estar,

felicidade e satisfação que se caracterizam por ser de âmbito emocional. Vários autores acreditam que o género feminino é mais emocional, empático, e vocacionado para as áreas sociais, ao invés do género masculino que é mais racional e por isso, vocacionado para as valências das engenharias e matemáticas.

Deste modo, dos elementos da instituição sujeitos a entrevista, 10 são do sexo feminino e 1 do sexo masculino. **(Tabela 3)** Neste sentido, e a nível de percentagem pode-se referir que 9% correspondem ao género masculino e 91% ao género feminino.

Ao invés do que sucede em várias organizações, esta instituição é constituída por mais elementos do género feminino, o que se revela na amostra entrevistada. O que está em consonância com o que foi dito anteriormente, membros do género feminino tendem a estar direccionados para as áreas sociais e humanas. Daí que, sendo esta instituição de cariz humano, seja natural um número superior de elementos do género feminino.

Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por género, número e percentagem

Género	Entrevistados	%
Feminino	10	91%
Masculino	1	9%
Total	11	100%

Fonte: Elaboração própria

2.3.1.2 Idade

Na caracterização sociodemográfica também se inclui a variável idade. Neste sentido, e tendo em conta a amostra seleccionada para este estudo, a idade varia entre os 29 e os 59 anos.

A oscilação da idade dos diferentes indivíduos entrevistados é visível na **tabela 4**.

Tabela 4 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade e número

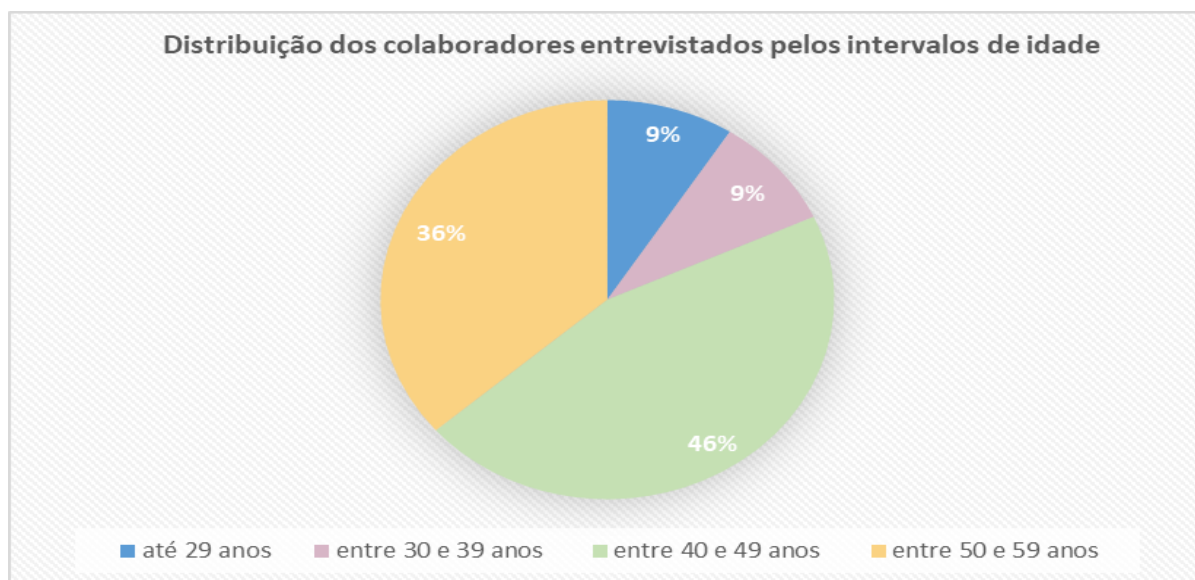
Idade	Entrevistados
53	1
47	2
46	1
57	1
40	1
38	1
41	1
56	1
59	1
29	1

Fonte: Elaboração própria

Aliás, para melhor elucidar esta variação cria-se um conjunto de intervalos de tempo onde se incluem estas idades. Estes intervalos situam-se entre os 29 e os 59 anos, ou seja, as idades presentes na amostra. Os intervalos em questão estão definidos da seguinte forma, “até 29 anos”, “entre 30 e 39 anos”, “entre 40 e 49 anos”, e “entre 50 e 59 anos”. Desta forma, é possível a elaboração do **gráfico 1** que mostra a distribuição dos indivíduos, sujeitos a entrevista, pelos intervalos de idade.

Tendo por base o **gráfico 1**, é possível constatar que o intervalo “até aos 29 anos”, assim como, o intervalo “entre os 30 e 39 anos” comportam, cada um, 9%. A faixa dos 40 aos 49 anos conta com 46%, sendo a maior percentagem. Por fim, no intervalo dos 50 aos 59 anos a percentagem situa-se nos 36%.

Gráfico 1 - Distribuição dos colaboradores entrevistados pelos intervalos de idade



Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, pode-se concluir que os indivíduos entrevistados têm essencialmente entre 40 a 59 anos. Esta é uma condição que pode, posteriormente, influenciar alguns critérios em análise, nomeadamente, no que respeita, às temáticas como o bem-estar, recentes no mundo organizacional, assim como, abertura à mudança.

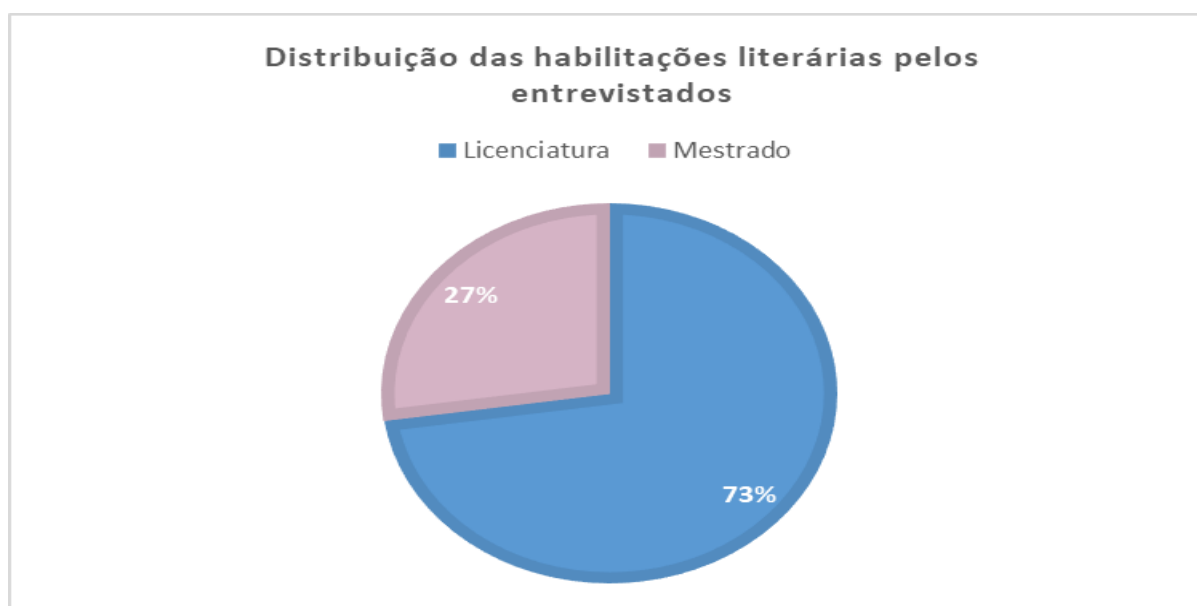
2.3.1.3 Qualificações

As qualificações ou habilitações literárias correspondem ao grau académico que cada indivíduo detém.

A amostra deste estudo de caso foi selecionada, tendo por base, as habilitações literárias que os trabalhadores detêm. Neste sentido, apenas selecionou-se indivíduos com formação superior.

Assim, cerca de 27% dos entrevistados possui mestrado e 73% possui licenciatura.
(Gráfico 2)

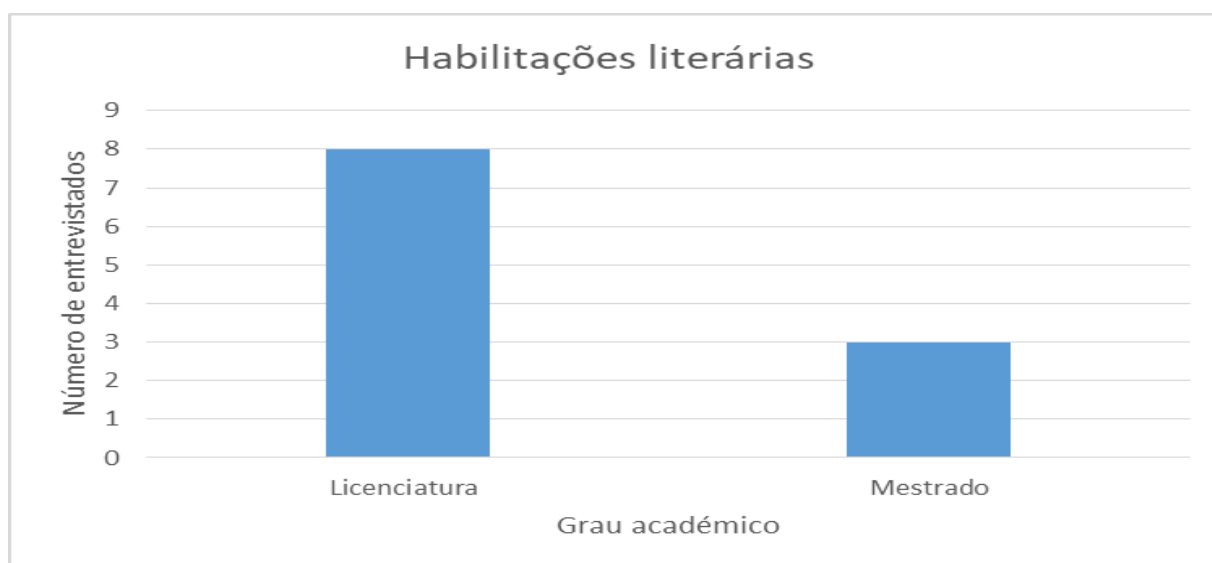
Gráfico 2 - Distribuição das habilitações literárias pelos entrevistados



Fonte: Elaboração própria

Em termos numéricos temos 8 colaboradores com licenciatura e apenas 3 com mestrado.
(Gráfico 3)

Gráfico 3 - A distribuição das habilitações literárias pelos colaboradores entrevistados em termos numéricos



Fonte: Elaboração própria

De ressaltar, ainda que, os indivíduos sujeitos a estudo, na sua grande maioria, desempenha tarefas que se enquadram na sua área de formação.

2.4 Instrumento metodológico: entrevista

Direcionada para pesquisas afetas às ciências sociais, a entrevista, caracteriza-se como um método que coloca frente a frente entrevistador e entrevistado com o intuito de realizar questões para aquisição de dados para uma posterior análise. “A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.” (Gil, 2008, p. 109).

Na mesma linha de ideias, Richardson (1999, p. 207, citado por Júnior & Júnior, 2011) defende que,

“O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. «Vista» refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. «Entre» indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.” (Richardson, 1999, p. 207, citado por, Júnior & Júnior, 2011).

Júnior e Júnior (2011), no seu artigo relativamente à utilização do método da entrevista em trabalho científicos recorre a diversos autores nomeadamente, a Ribeiro (2008, p.141), com vista a elucidar o conceito da entrevista, deste modo,

“A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.” (Ribeiro, 2008, p.141, citado por, Júnior & Júnior, 2011).

Ainda tendo por base o artigo Júnior e Júnior (2011), é possível apresentar uma outra definição, presente na literatura, e defendida por Rosa e Arnoldi (2006, p.17), em que,

“A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.” (Rosa e Arnoldi, 2006, p.17, citado por, Júnior & Júnior, 2011).

Marconi e Lakatos (2003, p. 196) mencionam Goode e Hatt (1969, p.237) para apresentar o conceito de entrevista, assim sendo, estes defendem que esta metodologia, "consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade decerto ato social como a conversação". O ato de entrevistar alguém consiste, deste modo, numa conversa realizada frente a frente pelo entrevistador e pelo entrevistado e que surge de forma ordenada.

Até ao momento propriamente dito da entrevista é necessário todo um processo de planeamento em que existe a necessidade de se investir tempo em estruturar quais os dados que se quer retirar. Neste sentido, e ainda que as respostas não sejam estipuladas, existe um guião que orienta a entrevista. O guião da entrevista é composto por várias perguntas que o entrevistador irá fazer ao entrevistado por via a obter informações para posteriormente analisar (Gil, 2002, p. 117; Marconi & Lakatos, 2003, p. 196). Contudo, existem diferentes tipos de entrevista, sendo que alguns deles atribuem liberdade ao entrevistador para formular as perguntas, ainda que, lhe seja permitido igualmente um guião com algumas orientações.

Deste modo, a entrevista em muito se pode assemelhar a um questionário, no que concerne, aos cuidados de elaboração. Contudo, a entrevista pode contar com a vantagem ou desvantagem de contar com a presença do entrevistador. Se por um lado, pode facilitar o desenrolar da entrevista ajudando o entrevistado, por outro lado, pode dificultar caso se crie um clima de inibição e de pouco entrosamento entre as partes. Neste sentido, muito do sucesso de uma entrevista é responsabilidade do entrevistador pela forma como interage com o entrevistado (Gil, 2002, p. 118; Júnior & Júnior, 2011).

O entrevistador tem ainda a seu cargo, a anotação das respostas dadas pelo entrevistado e a anotação das reações que o mesmo entrevistado vai apresentando no decorrer da

entrevista. As reações funcionam como comunicação não-verbal e podem ter implicações na análise das respostas (Gil, 2002, p. 119).

2.4.1 Tipos de entrevista

A entrevista é um instrumento que permite a recolha de informações que posteriormente são analisadas e contribuem para estudos. Neste sentido, este instrumento pode assumir diversos tipos, nomeadamente, a entrevista estruturada, semi-estruturada, não-estruturada (Boni & Quaresma, 2005; Gil, 2008, p. 112; Marconi & Lakatos, 2003, p. 197).

No que concerne, à entrevista não-estruturada ou também apelidada de informal, o entrevistador não está preso a um guião podendo por isso explorar a temática de forma diferente, visto que, pode adaptar cada entrevista ao indivíduo que tem à sua frente com o intuito de obter respostas. A grande diferença deste tipo de entrevista para uma conversa normal prende-se com o objetivo de angariar informações (Boni & Quaresma, 2005; Gil, 2008, p. 111; Marconi & Lakatos, 2003, p. 197).

A entrevista estruturada, ou também denominada de formalizada, é um tipo de entrevista em que se segue o guião de entrevista, ou seja, as questões realizadas são as que previamente foram discriminadas no guião obedecendo a uma determinada ordem. Este tipo de entrevista permite obter resposta para a mesma pergunta de um conjunto de indivíduos (Boni & Quaresma, 2005; Gil, 2008, p. 113; Marconi & Lakatos, 2003, p. 197). Desta forma, é viável “que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas” (Lodi, 1974, p.16, citado por, Marconi & Lakatos, 2003, p. 197).

Por sua vez, a entrevista semi-estruturada agrega questões de carácter aberto e fechado. Neste tipo de entrevista, o entrevistador realiza um conjunto de questões previamente elaboradas, ainda que, as faça em “contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.” (Boni & Quaresma, 2005). De realçar ainda o papel ativo do entrevistador, uma vez que, tem a possibilidade realizar questões adicionais, quer para orientar o

entrevistado, quer para elucidar sobre alguma questão que não tenha ficado bem esclarecida, e por isso, tenha gerado dúvidas (Boni & Quaresma, 2005).

2.4.2 Vantagens e desvantagens

Como todos os instrumentos, a entrevista também arrecada, por um lado, vantagens, assim como, desvantagens.

No que concerne a aspetos positivos temos, a abrangência, ou seja, pode ser utilizada na população em geral; a flexibilidade, isto é, existe a possibilidade de o entrevistador auxiliar na interpretação das perguntas; registo das reações, ou seja, o entrevistador pode registar as reações que o entrevistado vai apresentando ao longo da entrevista; e informações mais precisas (Gil, 2008, p. 110; Marconi & Lakatos, 2003, p. 198; Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 194).

Quanto a aspetos negativos, destaca-se, nomeadamente, as dificuldades de comunicação; a necessidade de agendamento compatível entre as partes, a vontade do entrevistado em participar na pesquisa, que posteriormente influencia o fornecimento de informações, podendo acontecer uma retração relativa a certos assuntos; possibilidade de o entrevistado fornecer informações falsas; a possibilidade de indiretamente o entrevistador influenciar o entrevistado; e a possibilidade de uma fuga de informação relativa à identidade do entrevistado (Gil, 2008, p. 110; Marconi & Lakatos, 2003, p. 198; Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 194).

2.4.4 Entrevista aplicada no estudo de caso (guião semi-estruturado)

O presente estudo de caso recorre à entrevista como instrumento metodológico. A entrevista, neste caso, caracteriza-se por ser semi-estruturado, ou seja, previamente

elaborou-se quer as questões de cariz aberto, quer as de cariz fechado, quer a ordem que as mesmas tomariam.

Neste sentido, a entrevista divide-se em três partes, sendo que, as duas primeiras partes correspondem à caracterização sociodemográfica e ao enquadramento do perfil do entrevistado. Por sua vez, a última parte aborda as temáticas em estudo.

A primeira parte é composta por 5 questões, a segunda parte conta com 8 questões e a última parte, e mais extensa, conta com 34 questões.

Antes de levar a cabo as entrevistas, remeteu-se à direção um pedido para elaboração das mesmas. Houve a necessidade de contextualizar os objetivos do estudo, assim como, a própria temática em análise. Após a aprovação da instituição, procedeu-se ao agendamento das entrevistas, designadamente, de 13 entrevistas. Contudo, apenas se conseguiu realizar 11. A duração média das entrevistas foi de cerca de 60 minutos.

2.4.5 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo surge para colmatar a dificuldade que existia para analisar um grande volume de informações produzidas e que careciam de técnicas que facilitassem o seu processamento (Gil, 2008, p. 154).

Berelson (1952, citado por, Silva & Pinto, 2009, p. 103) define a análise de conteúdo como uma prática que possibilita “a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Na mesma linha de ideias, Cartwright (1953, citado por, Silva & Pinto, 2009, p. 103) sugere que análise de conteúdo se estende a “todo o comportamento simbólico”.

Por sua vez, Krippendorff (1980, citado por, Silva & Pinto, 2009, p. 103) considera esta técnica como “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”.

Em suma, a análise de conteúdo possibilita uma investigação às palavras utilizadas, à sua frequência e ordem, ou seja, a forma como o diálogo, seja verbal ou escrito, é elaborado, transmite informações ao pesquisador, a partir das quais este tenta gerar conhecimento (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 226).

Para Bardin (1977, p. 95, citado por, Gil, 2008, p. 154) a análise de conteúdo abarca três momentos, designadamente, a pré-análise, a exploração do material e o processamento dos dados e a sua interpretação. Assim, sendo em primeiro lugar, são realizados os primeiros contactos com os documentos, procedendo-se de seguida, à preparação do mesmo para posterior exploração. A exploração do material é a segunda fase, e tendencialmente a mais demorada, uma vez que, é necessário codificar e definir categorias. Por fim, é necessário sintetizar as informações obtidas de modo a serem facilmente compreendidas, daí que se possa recorrer a diagramas, quadros, entre outros elementos.

Após a elaboração prévia das entrevistas, que correspondeu a um modelo semi-estruturado, procedeu-se à realização das mesmas, sendo que esse processo implicou reajustes e levantamento informal de novas questões. Não obstante, a lógica subjacente à construção das categorias e dimensões da análise de conteúdo obedece a uma ligação estreita e consequente com os conceitos e as teorias presentes na revisão da literatura.

Desta feita, imperou a necessidade de organizar todos os dados e informações recolhidas, com o intuito de, posteriormente, retirar-se as devidas conclusões. Para isso recorre-se à técnica de análise de conteúdo e segue-se os passos que Bardin defende.

Assim sendo, e após cumprir uma fase inicial de leitura e planeamento, passou-se a elaborar as seguintes categorias, subcategorias e dimensões, por via, a codificar as informações. **(Tabela 5)**

Tabela 5 - Categorias, subcategorias e dimensões da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias	Dimensões
Enquadramento do perfil do entrevistado	Funções	Que desempenha
		Enquadramento na área de formação
	Expectativas	Área de formação
		Instituição
	Trocar a instituição por outra	Trocar a instituição por outra
	Faltas	Número
		Motivadas pelo clima organizacional
	Rendimento	Situa-se no auge
Práticas de gestão de recursos humanos	Acolhimento e Integração	Processo de acolhimento e integração
		O primeiro dia de trabalho
		O contributo do acolhimento para a integração
	Avaliação de desempenho	Prática organizacional
		Importância do processo
		Feedback da avaliação de desempenho
		Importância do fornecimento de formação
		Fornecimento de formação, no contexto da instituição, de acordo com a avaliação de desempenho
		Formação atribuída em consonância com as necessidades
		Gratificações aos melhores desempenhos
		Gratificações: quais as adequadas
		Contribuição dos benefícios na produtividade

O impacto das estratégias de Gestão de Recursos Humanos no bem-estar dos colaboradores:
estudo de caso numa IPSS no Norte do país

Variáveis comportamentais e bem-estar	Reconhecimento e valorização	Progressão na carreira
		Valorização
		Reconhecimento dos esforços quer por colegas quer pela instituição
	Relacionamento entre as partes	Entre colegas
		Diferentes níveis hierárquicos
		Meio de sugestões
		Contribuição para a tomada de decisão
	Ambiente de trabalho	Caracterização do ambiente como leve e positivo
		Controle na execução das tarefas
		Importância da autonomia e confiança
	Condições de trabalho	Condições de trabalho
	Felicidade, satisfação e bem-estar	Conceito
		Atualidade do tema
		Medidas que promovem o bem-estar promovidas pela instituição
		Implicação destas medidas na produtividade
		Aspetos que influenciariam a felicidade
		Feliz

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente realiza-se o tratamento de dados agrupando-os na tabela presente no **Anexo 2.**

De salientar, ainda que, inicialmente, e por questões de confidencialidade, foi atribuído de forma aleatória um número a cada entrevista. Assim sendo, durante o processo de

análise de dados, a referência a cada entrevista será executada através do número correspondente.

2.4.5.1 Enquadramento do perfil do entrevistado

Inicialmente é realizado um enquadramento do perfil do entrevistado, onde são realizadas questões que permitem obter informações importantes para o estudo.

A primeira questão cinge-se às funções que cada entrevistado desempenha na instituição, de forma simplificada pode-se dizer que a amostra comporta cinco educadoras de infância, um professor de educação física, uma animadora sociocultural que desenvolve atividades de enriquecimento curricular (AEC'S), três diretoras técnicas e uma colaboradora que desenvolve diversas funções quer atividades de tempos livres (ATL), quer nas AEC'S, quer no escritório. Ressalva-se dois casos em que as funções realizadas correspondem “Em parte.” (**entrevista 5**) e “Não.” (**entrevista 7**) correspondem à área de formação.

Ainda assim, a maior parte dos indivíduos referem que as expectativas em relação à sua área de formação foram atingidas registando-se ainda assim quatro respostas negativas. Destacando-se, deste modo, as seguintes:

“Não, iniciei na função com bastante expectativas pelo aquilo que tinha aprendido na licenciatura.... Mas na prática as coisas são diferentes....” (**entrevista 3**);

“Não. Aprendemos muitas coisas durante o nosso percurso académico, temos muitas expectativas de colocar todo esse conhecimento em prática mas depois... acabamos por nos desiludir por aquilo que é a “prática”.” (**entrevista 4**).

Por sua vez, as expectativas face à instituição registam nove respostas afirmativas e duas negativas. Ou seja, a maior parte dos colaboradores refere que as suas expectativas face à instituição foram alcançadas. Daí que, quando posteriormente questionados sobre a sua postura face a uma eventual proposta para ingressar numa outra empresa, a maioria hesite em aceitar. Isto é, um colaborador diz declaradamente que recusaria, e cinco referem que

talvez, pelo que, teriam que equacionar várias questões desde a proposta, tarefas, entre outros aspetos. Por outro lado, cinco aceitariam a proposta sendo que referem que ainda assim teriam que analisar as condições. Assim, à imagem disto apresentam-se as seguintes citações:

“Não, neste momento, esta instituição dá-me estabilidade e a saída para outra instituição não permitiria a continuidade desse estado.” **(entrevista 3);**

“Talvez, dependeria de várias variáveis, como, as tarefas, objetivos, entre outros.” **(entrevista 10);**

“Sim, mas teria de ser mais aliciante.” **(entrevista 5).**

Em paralelo com isto, Alexandre (2017) defende que as funções atribuídas aos colaboradores podem estar de acordo com aquilo que são as suas esperanças no seu percurso profissional em geral, e na organização. Isto significa que, quanto mais adequado às expectativas for a função mais feliz e satisfeito o colaborador vai-se sentir.

Questiona-se ainda o número de faltas que cada colaborador deu e qual o motivo das mesmas. Desta feita, quatro elementos da amostra não faltaram nenhuma vez em 2019, seis dos elementos da amostra variaram no número de faltas, contudo, estas deveram-se a motivo de doença. Ainda assim, regista-se um elemento que faltou três dias, e cujo motivo foi o clima organizacional.

A ideia de que o existe um aumento do absentismo face a um clima de insatisfação é defendida por Fernandes (1996, pp.38-39, citado por, Vasconcelos, 2001). O indivíduo em questão refere que as faltas se deveram ao clima organizacional que diretamente vai influenciar a sua satisfação quer com a organização, quer em relação aos colegas. Marqueze e Moreno (2005) vão mais além, ao mencionarem que estes estados de insatisfação e desagrado podem interferir com a saúde dos colaboradores.

No que concerne à última questão do enquadramento, esta dá conta da opinião dos entrevistados sobre o patamar do seu rendimento, assim sendo, seis deles consideram não estar no auge do seu rendimento e cinco consideram que já alcançaram esse patamar como comprovam as seguintes citações:

“Não ainda estou muito longe disso.” **(entrevista 11);**

“Eu penso que sim, mas podemos sempre melhorar e evoluir.” **(entrevista 9).**

2.4.5.2 Práticas de gestão de recursos humanos

2.4.5.2.1 Acolhimento e integração

O acolhimento é tido por todos os colaboradores da instituição como um processo executado de forma eficiente aliás, todos mencionam que foram bem recebidos aquando da sua chegada à organização. Alguns colaboradores acrescentam ainda que o processo de acolhimento é composto pela apresentação das instalações, dos demais colaboradores, dos materiais, das normas e das informações importantes. A comprovar este desígnio temos as seguintes afirmações:

“Fui bem acolhida, todos foram simpáticos comigo aquando da minha chegada. Apresentaram-me as instalações e os colegas com quem iria trabalhar.” **(entrevista 4);**

“Fui acolhida muito bem tanto pelos colegas, utentes e direção. Foram bastante atenciosos e simpáticos. Foi-me apresentadas as normas da instituição e as suas instalações.” **(entrevista 5);**

“Eu considero que fui bem acolhida e integrada na organização, todos foram muito simpáticos e mostraram-se disponíveis para o que fosse preciso. Apresentaram-me as instalações e as colegas... abordaram as práticas da instituição. Sem dúvida, fui bem acolhida.” **(entrevista 9).**

De facto, o processo de acolhimento é dos primeiros momentos em que existe contacto entre a instituição e o novo colaborador, para além, da possibilidade de transmitir informações, é ainda, o momento em que se inicia a construção da relação entre as duas partes (Caetano & Vala, 2002, p. 304; Chiavenato, 2014, p. 161; 6Silva, 2010; Sousa et al., 2006, p. 76).

Praticamente todos os indivíduos sujeitos a entrevista revelam que, no primeiro dia de trabalho, imperava o nervosismo e ansiedade, sentimentos naturais face à ingressão numa

nova experiência. Este facto é, igualmente, apontado por Caetano e Vala (2002, p. 312) na literatura. Por sua vez, Almeida (2018, p. 161) vai mais além ao referir, que nesta fase inicial, impera usualmente um estado de insegurança que é possível ser controlado através do processo de acolhimento e integração. Neste sentido, apresenta-se a seguinte citação:

“Um dia marcado pela ansiedade de abraçar um novo projeto, uma nova experiência, e a possibilidade de colocar em prática o conhecimento consolidado na licenciatura daí que nesse primeiro dia as expectativas fossem imensas.”
(entrevista 4).

Os entrevistados correspondentes à entrevista 10 e 11, já conheciam a instituição. No caso da **entrevista 10**, “Já tenho alguns anos de casa, quando assumi o novo cargo”, ou seja, o sujeito já desempenhava tarefas na instituição sendo depois promovido a novas funções. Quanto à **entrevista 11**, a relação com a instituição é fruto do “voluntariado” realizado. Daí que, o primeiro dia para estes, fosse mais tranquilo.

À exceção do entrevistado número 4, todos os restantes, entendem que existe uma relação entre o processo de acolhimento e a integração na equipa de trabalho, referindo o seu próprio caso. Ou seja, acreditam que, o momento inicial em que se acolhe um novo colaborador é vantajoso, no sentido em que, transparece a ideia de segurança e empatia, possibilitando, deste modo, simplificar a integração:

“Como fui muito bem acolhida, todo o processo foi mais fácil. Mas sinto que quando somos bem acolhidos, emocionalmente, ficamos com mais vontade e encaramos tudo com mais positivismo.” (entrevista 5);

“O facto de me apresentarem a todas as pessoas permitiu logo ali “quebrar o gelo”. Depois a apresentação das instalações permitiu que não andasse perdida nos corredores.” (entrevista 8);

“O acolhimento é das primeiras impressões que temos da instituição e das pessoas que lá trabalham enquanto algo “real”. Desta forma, quando somos bem acolhidos ficamos logo com uma perspetiva mais positiva daquilo que é a instituição e os colaboradores da mesma.” (entrevista 9).

Em comparação com a literatura, recorda-se as palavras de Peretti (2004, p. 238) que defende, tal como, os entrevistados, que o processo de acolhimento e integração estão

intrinsecamente relacionados, daí que, um bom acolhimento tenha implicações na integração.

Quanto ao entrevistado número 4, este refere que:

“Sinceramente, não acho que esteja completamente integrada. Mas, na minha opinião, não creio que isso se deva diretamente ao processo de acolhimento.”
(entrevista 4).

2.4.5.2.2 Avaliação de desempenho

No que concerne, à avaliação de desempenho todos os colaboradores respondem prontamente que esta não é realizada. Aliás, o sujeito que corresponde à **entrevista 11**, acrescenta que:

“Cada uma trabalha para realizar as suas tarefas. Não existe um “rebuçado” caso as desempenhemos bem ou um “castigo” caso as realizemos mal.” **(entrevista 11).**

Ainda que não seja uma prática adotada pela instituição envolvida nesta investigação pretendeu-se, ainda assim, entender quais as opiniões dos colaboradores presentes na amostra sobre este procedimento.

Neste sentido, realça-se que todos os entrevistados respondem, de forma afirmativa quanto à importância da avaliação de desempenho, transmitindo a ideia, de que este processo permite, acima de tudo, a identificação dos pontos fortes e fracos de cada colaborador, que consequentemente possibilita a melhoria contínua (Caetano & Vala, 2002, p. 360; Chiavenato, 2014, p. 210; Daoanis, 2012). Deste modo, as seguintes citações evidenciam isso mesmo:

“Sim, é uma forma de distinguir o desempenho de cada trabalhador. Em tudo existem bons e maus profissionais e para se manter as equipas motivadas e com a certeza que vigora um sentimento de justiça, penso que é importante realizar a

avaliação de desempenho. Para além de que, posteriormente, ainda que sejamos bons profissionais, permite-nos melhorar e sermos ainda melhores.” (**entrevista 6**);

“Sim, o conhecimento que tenho é que a avaliação de desempenho possibilita perceber o que se faz bem e o que se faz menos bem. Por vezes, pode ser possível analisar o que as várias pessoas que cooperam connosco pensam do nosso trabalho. E isso, permite-nos evoluir e melhorar enquanto profissionais.” (**entrevista 9**);

“Sim. É uma forma de diagnóstico daquilo que é bem ou mal feito, daquilo que é possível melhorar ou aprimorar, daquilo que eu sou enquanto profissional na minha opinião e na opinião daqueles que trabalham comigo.” (**entrevista 10**).

Quando questionados sobre o *feedback* da avaliação de desempenho, estes referem que como esta não é realizada não existe feedback, contudo, acrescentam:

“que quando é realizada, deve-se comunicar os resultados aos colaboradores, caso contrário, não tem qualquer interesse disponibilizar tempo a realizar este processo. Depois de analisar aquilo que são os dados provenientes da avaliação de desempenho, penso que, se deve analisar em conjunto com o colaborador e propor aspetos a melhorar e até elogiar aqueles em que o indivíduo já é bom.” (**entrevista 9**).

Aliás, o indivíduo correspondente à **entrevista 11**, defende ainda que, “Se nunca ninguém nos disser que o caminho não está a ser bem traçado então não conseguimos esforçarmo-nos e melhorar.”. McGregor (1957, citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 360) menciona mesmo que, um dos objetivos da avaliação de desempenho é difundir os resultados. Além deste objetivo, o autor refere, a importância deste processo para possibilitar um crescimento do colaborador e consolidação do seu percurso profissional, assim como, para suportar decisões de cariz administrativo, onde se enquadram, por exemplo, os benefícios.

Quando realizada a avaliação de desempenho e quando analisados os seu resultados importa discutir quais os pontos de melhoria. Melhoria esta, que muitas vezes, exige formação. Neste sentido, questiona-se os sujeitos quanto à importância do fornecimento

de formação no seu entender. Em suma, todos valorizam a importância da formação, quer para corrigir situações, quer para atualizar conhecimentos e competências, para que, futuramente seja possível um crescimento enquanto profissionais (Peretti, 2004, p. 543). Destaca-se desta forma, as seguintes afirmações:

“Sim, é uma forma de evoluirmos e de sermos melhores profissionais. Cada vez mais, explora-se as matérias a fundo e isso é importante, se calhar o que era certo há 30 anos não é nos dias de hoje, ou pelo menos existem outras alternativas.” **(entrevista 1);**

“Sim. Lá está sabendo que é bem e mal feito, através da formação é possível evoluir. Para além disto, permite-nos desenvolver atividades diferentes porque temos mais conhecimentos e competências.” **(entrevista 2);**

“Sim, muita. A formação é o que nos permite estar atualizadas face aos procedimentos e métodos a utilizar. O mundo atualmente evolui a cada segundo, por isso, é importantíssimo o papel da formação para os profissionais seja qual for a área de atuação.” **(entrevista 3).**

O fornecimento de formação, no contexto da instituição em estudo não atende ao processo de avaliação de desempenho, ainda que, seja fornecida formação. Ou seja:

“A possibilidade de formação não se relaciona com a avaliação de desempenho mas pelo que a instituição vai considerando importante aprimorar. E é sobre essas temáticas que se vai atribuir formação.” **(entrevista 9).**

A identificação das necessidades de formação é realizada pela coordenadora da instituição, assim como refere o entrevistado número 6:

“Nesta instituição a avaliação de desempenho não é prática, contudo, temos acesso a ações de formação consoante as necessidades que a coordenadora da instituição vai identificando.” **(entrevista 6).**

Alguns colaboradores salientam ainda que, tem-se sentido um decréscimo na atribuição de formação, por falta de adesão dos colaboradores, como evidenciam as seguintes citações:

“A formação que a instituição faculta é cada vez menor, porque, em anos anteriores, existiram poucos colaboradores a participar.” **(entrevista 3);**

“Ultimamente não tem existido muita formação, isto porque as ações de formação são pouco frequentadas.” **(entrevista 10).**

Ainda assim, alguns colaboradores entendem que a formação que têm à disposição enquadra-se nas necessidades, contudo, e atendendo à resposta do indivíduo correspondente à entrevista 10, “A formação que a instituição possibilita penso que sim. Contudo, confesso que já tive necessidade de ser eu a procurar formação.” **(entrevista 10).** Ou seja, ainda que na sua opinião a formação seja adequada a algumas necessidades pode ainda ser necessário complementar a formação fornecida e buscar noutros âmbitos. De referir, que alguns colaboradores, por sua vez, não concordam e defendem que a formação não se adequa às necessidades, a comprovar isto, apresenta-se as seguintes respostas:

“Nem sempre, as necessidades variam de pessoa para pessoa. Eu já tive formação em vertentes que tenho bastante à vontade, aprende-se sempre, mas, se calhar para mim seria mais enriquecedor nas valências em que efetivamente tenho mais dificuldade. Mas como a avaliação de desempenho não é realizada torna-se difícil perceber as áreas em que efetivamente a formação é necessária.” **(entrevista 3);**

“Não, a instituição possibilita pouca formação aos trabalhadores, e por vezes, essa pouca não se enquadra naquilo que estes necessitam realmente.” **(entrevista 4).**

Ainda sobre esta questão o entrevistado número 7 refere algo interessante. No seu entender, a formação “deve estar adequada às funções dos trabalhadores. Para que, estes estejam mais envolvidos e interessados no decorrer da formação para assim adquirirem alguns conhecimentos, caso contrário, se calhar não se retém a informação porque só se está ali pelo “ter que ser”.” **(entrevista 7).** Neste sentido, o facto das sessões de formação registarem uma fraca aderência pode ser revelador da falta de compatibilidade da formação atribuída, com as necessidades e funções.

Ainda no contexto do processo de avaliação de desempenho, importa perceber se existe atribuição de gratificações aos melhores desempenhos. Recordando logo a primeira questão desta categoria, percebe-se que a avaliação de desempenho não é realizada, e logo

aí obtém-se um testemunho de que não existe distinção de um bom ou de um mau desempenho. Ainda assim, realiza-se a questão, e como esperado todos os colaboradores replicam que não existe atribuição de gratificações. Ressalva-se até as expressões de riso que alguns colaboradores manifestam quando realizada esta questão. Contudo, e recordando a revisão da literatura, o processo de avaliação de desempenho permite distinguir, de forma justa, o desempenho dos colaboradores, uma vez que, este processo analisa um conjunto de critérios (Sousa et al., 2006, p. 119). Daí que, Jacobs, Kafry e Zedeck (1980), assim como, McGregor (1957) defendam que o resultado da avaliação de desempenho, sirva de suporte para uma panóplia de decisões, designadamente, as do âmbito das gratificações (Citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 360).

Na tentativa de aprofundar a temática, questiona-se os intervenientes nesta investigação quanto às gratificações que gostariam de receber e quais as mais adequadas. As respostas variam, todavia, regista-se um elemento comum em todas, a compensação de âmbito económico. Ainda assim, as respostas variam entre elementos, grosso modo, de âmbito físico e emocional. Portanto, são enumeradas as seguintes gratificações:

“ (...) poderiam ser atribuídos vales para ginásios, tendo em conta a minha função.” **(entrevista 2);**

“Acima de tudo, e muito sinceramente, gostaria que existisse um reconhecimento profissional.” **(entrevista 3);**

“ (...) a formação, a aulas de relaxamento, a ginásio, entre outras...” **(entrevista 4);**

“ (...) seguro de saúde, ou na possibilidade de se frequentar uma formação.” **(entrevista 5);**

“ (...) vales de formação, vales de ginásio ou de massagens por exemplo.” **(entrevista 6);**

“ (...) vales de spa ou até de formação.” **(entrevista 10);**

“reconhecimento simples(...)” **(entrevista 11).**

Além disto, é interessante atender às ideias expostas pelo indivíduo que corresponde à entrevista número 10, este refere a atribuição de gratificações de âmbito financeiro, mas vai mais além ao referir “a possibilidade de se antecipar um ordenado ou de atribuir uma ajuda económica aos colaboradores com mais dificuldades financeiras.” (**entrevista 9**).

Quando confrontados com a possibilidade de os benefícios influenciarem a produtividade, os entrevistados referem que existe uma relação entre ambos os conceitos. Na **entrevista 4**, o sujeito refere:

“ (...) poderiam melhorar o desempenho dos trabalhadores, uma vez que, seria um incentivo para se fazer mais e melhor e não apenas o mínimo ou necessário para ganhar o salário ao fim do mês.” (**entrevista4**).

Por sua vez, o indivíduo da **entrevista 6** vai mais além ao referir:

“Bem, seriam sem dúvida um motor para que se fizesse mais e melhor. Penso que, quando existe uma retribuição as pessoas tendem a envolver-se mais e a darem mais de si. Para além de que melhoraria a satisfação para com a instituição e a motivação de quem cá trabalha.” (**entrevista 6**).

Na mesma linha de ideias, o sujeito da **entrevista 7** menciona:

“Eu acho que, quando alguma instituição ou empresa atribui este tipo de benefícios depois terá uma retribuição por parte dos trabalhadores. Acho que se envolvem mais e dão o melhor de si. E desta forma, acho que a produtividade aumenta.” (**entrevista 7**).

Importa ainda atender à **entrevista 10**:

“Eu acho que quando uma instituição atribui benefícios aos seus colaboradores, que estes ficam mais satisfeitos e contentes. Isto possibilita uma melhoria do ambiente de trabalho ainda que estes benefícios estivessem relacionados com os melhores desempenhos e isso originaria mais competitividade entre os colaboradores, mas penso que fosse uma competitividade saudável. Ao estarem mais contentes e satisfeitos com a instituição e ao se aperceberem que os seus esforços são valorizados penso que existiria um maior empenho em executar as tarefas. Tudo isto conjugado afetaria positivamente a produtividade. E

consequentemente a ideia com que o público em geral tem da instituição, uma vez que nós aqui trabalhamos para pessoas e com pessoas.” **(entrevista 10)**.

Deste modo, todos defendem a interferência dos benefícios na produtividade, no entanto, atendendo às palavras ditas por este último indivíduo, percebe-se ainda melhor a implicação da atribuição de benefícios não só para o interior, mas também, para o exterior da organização. Realça-se ainda a referência feita por vários indivíduos ao facto de estes benefícios interferirem com a motivação e satisfação dos colaboradores. Em sintonia com isto, está também Cerejido (2013, p. 22) que acredita no impacto da motivação na produtividade.

2.4.5.3 Variáveis comportamentais e bem-estar

2.4.5.3.1 Reconhecimento e valorização

Uma das formas de reconhecimento e valorização dos colaboradores é através da possibilidade de progressão. Neste sentido, questiona-se quanto à possibilidade de progressão na instituição. As respostas divergem, alguns sujeitos referem prontamente que não: “Infelizmente não... estou no mesmo ponto desde que comecei...” **(entrevista 2)**. Outros mencionam que apenas é possível em certas valências da instituição, assim como comprova a seguinte afirmação, “Depende da profissão que se tenha aqui dentro.” **(entrevista 4)**. E ainda existe quem defenda que existe esta possibilidade, todavia, esta encontra-se dependente de uma evolução ao nível das qualificações como evidenciam as seguintes respostas:

“Sim, mas para isso é necessário existir uma progressão através do ensino, ou seja, uma maior qualificação escolar. Olhe como no meu caso.” **(entrevista 10)**;

“Sim, mas depende da função que temos. Para se progredir nesta instituição é necessário procurar formação por conta própria e fazer, posteriormente, uma proposta à direção.” **(entrevista 11)**.

Tendo por base, a diversidade de respostas a este primeiro tópico, prossegue-se na ansia de aclarar a opinião dos colaboradores sobre a postura da instituição, no que concerne, à valorização e reconhecimento.

Desta feita, e indo diretamente ao cerne da questão, pergunta-se aos sujeitos se sentem-se valorizados. As refutações à questão são variáveis. Se por um lado, temos quem defenda que não, como expressa o entrevistado número 4, “Não.” **(entrevista 4)**. Temos também quem responda afirmativamente, ainda que, em apenas dois casos seja referido que este sentimento é fruto daquilo que a instituição proporciona. Neste sentido expõem-se essas mesmas duas declarações:

“Sim, pela forma como as pessoas me tratam, pela confiança que me é atribuída por parte da organização todos os dias.” **(entrevista 9)**;

“Sim, desde que aqui cheguei que tenho sempre progredido dentro da instituição e isso faz-me sentir valorizada pela entidade. Visto que, se evoluí até aos dias de hoje é porque a instituição identificou em mim capacidade para tal, para além disso, confesso que nunca desleixei a minha formação sempre tentei aprimorar.” **(entrevista 10)**.

Quanto aos outros colaboradores que se sentem valorizados esse sentimento só permanece graças às “palavras de agradecimento que as famílias me dão.” **(entrevista 8)**, “pelo *feedback* que obtenho dos miúdos e das suas famílias.” **(entrevista 6)** e “pela relação que tenho com os utentes.” **(entrevista 5)**.

A temática da valorização é importante para a busca da felicidade e da satisfação, neste sentido, Chiumento (2007, citado por, Saenghiran, 2013) acredita no impacto que a valorização de um colaborador tem no seu estado emocional e no seu bem-estar.

De seguida, questiona-se os colaboradores quanto à forma de reconhecimento dos esforços quer pela instituição quer pelos demais colaboradores. Aqui, obtém-se igualmente uma panóplia de diferentes respostas. Em seguida, apresenta-se algumas das respostas dadas pelos colaboradores:

“Sinto que nenhuma das partes valoriza, infelizmente...mas não me quero alongar...” **(entrevista 4)**;

“Por vezes sim, por exemplo através de palavras quando vou ajudar uma colega que esteja com alguma dificuldade.” **(entrevista 8).**

Tendo isto por base, alguns indivíduos defendem que este comportamento de reconhecer os esforços dos outros não ocorre de forma usual mas mais de forma pontual, “Mas isso não acontece sempre...” **(entrevista 11).** Existe ainda quem acrescente que “ (...) poderiam ser mais reconhecidos, por vezes, sente-se a falta desse reconhecimento.” **(entrevista 7).** Porém, Spector (1997, citado por, Barata, 2018) refere que o reconhecimento do trabalho dos colaboradores é bastante importante, uma vez que, interfere com os níveis de satisfação.

2.4.5.3.2 Relacionamento entre as partes

Ao abordar variáveis de carácter comportamental e bem-estar, importa perceber de que forma as pessoas se relacionam entre si e com as chefias.

No que concerne, ao relacionamento entre colegas, existe alguma hesitação na resposta. A maioria considera que o relacionamento com os colegas não está sempre pautado por um clima de entreajuda, contudo, revelam que este se evidencia em situações de maior complexidade. A comprovar isto apresenta-se as seguintes afirmações:

“Depende... depende da situação, do colega em questão, no fundo depende de vários fatores. Mas de facto é algo que enquanto instituição poderíamos aprimorar, a entreajuda entre colegas.” **(entrevista 3);**

“Bem... depende. Existem dias bons e maus... Mas o clima de entreajuda possivelmente reflete-se mais quando surge alguma complicação, algum problema.” **(entrevista 9).**

Ainda assim, existem colaboradores que acreditam que existe um clima de entreajuda entre os colaboradores, como comprova a seguinte afirmação:

“Posso dizer que sim, ainda que pareça muitas vezes que não. Aliás, quanto maior as dificuldades na resolução de algumas situações, mais a entreadjudada sobressai.”

(entrevista 10).

Quanto ao relacionamento entre os diferentes níveis hierárquicos, as respostas são curtas e diretas, ou seja, os entrevistados não se alongam nesta temática. A maior parte refere que “Sim.” **(entrevista 1)**. Existem alguns que ficam num meio-termo, proferindo afirmações como, “Simplesmente a necessária.” **(entrevista 2)** e “Razoável.” **(entrevista 10)**. E por fim, as negativas, “Não, e não me queria alongar sobre este assunto...” **(entrevista 4)** e “Nem sempre.” **(entrevista 11)**.

Segundo Chiavenato (2003, p. 102) é importante estimular um bom relacionamento entre as partes para transformar as organizações mais humanizadas. Por sua vez, Tamayo (2000), vai mais além, ao referir a importância de um bom relacionamento entre os colegas, e entre os colaboradores e as chefias, por forma a manter os trabalhadores satisfeitos.

De seguida, questiona-se quanto à existência de um meio para que os trabalhadores deem as suas sugestões. Neste ponto, todos os colaboradores concordam referindo que, “(...) ou nas reuniões de trabalho, ou então temos que ir ao gabinete da coordenadora.” **(entrevista 8).**

No que concerne, à influência das opiniões dos colaboradores na tomada de decisão, as respostas transmitem todas a mesma ideia. Os colaboradores defendem que as suas opiniões só são atendidas consoante as temáticas em discussão. Desta forma, atende-se às seguintes afirmações:

“Por vezes, consoante a temática as nossas opiniões podem ser ou não tidas em conta. Mas geralmente só nos ouvem quando o problema é sobre um assunto que a direção não tem grande conhecimento.” **(entrevista 3);**

“Eu acho que sim, pelo menos em certa medida. Quando as questões são sobre situações que tenham ocorrido e sobre o trabalho na prática as nossas opiniões tendem a contar, afinal de contas somos nós que estamos na zona de atuação.” **(entrevista 8);**

“Nem sempre. Quando é necessário tomar alguma decisão e desconhece-se a realidade e, por isso, não se consegue solucionar, recorre-se aos colaboradores para resolver o problema. No entanto, este contributo não significa que nos deem “razão” até porque muitas vezes antes do problema acontecer são advertidos para a situação. Depois de acontecer resolve-se os problemas com base no que é melhor e mais fácil.” **(entrevista 11).**

Contudo, Robbins (1998, citado por, Lopes, 2001) defende que se deve promover bons relacionamentos entre os membros da organização, por via, a estimular a participação dos colaboradores em questões organizacionais, designadamente, sugestões de melhoria.

2.4.5.3.3 Ambiente de trabalho

No decorrer da entrevista, torna-se ainda fundamental questionar sobre o ambiente de trabalho. Neste sentido, obtém-se respostas que convergem para a mesma ideia de que o ambiente tem dias que se caracteriza como positivo e outros como negativo. Em mais que uma resposta, é referido que por vezes os conflitos surgem e danificam e prejudicam o ambiente. A confirmar esta ideia, apresentam-se as seguintes afirmações:

“Tem dias, às vezes o ambiente de trabalho é mais harmonioso e o trabalho corre melhor, outras vezes os conflitos vêm ao de cima.” **(entrevista 3);**

“Geralmente sim. Existem alguns conflitos entre os colaboradores mas isso julgo que acontece em qualquer instituição por vezes esses conflitos influenciam o ambiente de trabalho de toda a instituição.” **(entrevista 6);**

“Nem sempre. Entre colaboradores não é nada leve nem positivo. Existe demasiada “coscuvilhice”, “diz que disse”, entre outros conflitos entre os mesmos.” **(entrevista 11).**

O ambiente de trabalho influencia o estado emocional dos colaboradores, daí que, seja ressaltado por vários autores a importância das organizações apostarem na promoção de um ambiente de trabalho saudável (Fernández, 2015, p. 69; Rosenbluth & Peters, 1992, citado por, Maio, 2016). Na mesma linha de pensamento, surge Locke (1969;1976, citado

por, Marqueze & Moreno, 2005) que acredita que, quer o ambiente de trabalho, quer a relação que se estabelece entre as partes, são fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores. Isto significa, que um bom ambiente organizacional amealha vantagens, ao invés, de um mau ambiente que promove o aparecimento de conflitos (Marqueze & Moreno, 2005).

Ainda dentro desta subcategoria questiona-se sobre o controle na execução das tarefas e aqui regista-se um conjunto de respostas em que se afirma que não existe controlo na execução das tarefas, como evidencia a seguinte afirmação:

“Não. Sei quais as tarefas a executar e realizo-as sem ter ninguém a controlar-me. Acima de tudo temos de ser responsáveis e conscientes do trabalho que temos de fazer.” **(entrevista 6).**

Não obstante disto, existe um colaborador que refere que se sente controlado, como comprova a seguinte citação:

“Sim, algumas vezes. Existem programas estabelecidos às vezes os utentes estão com um estado de espírito que permite a execução de atividades diferentes, mas que não estão programadas...” **(entrevista 2).**

Porém, o que o colaborador quer transmitir com isto é que não lhe é permitido readaptar os programas de atividade, de acordo com, o estado de espírito dos utentes, considerando assim, que esta é uma forma de controlo, não de controlo no sentido de vigiar, mas no sentido de apenas permitir determinadas atividades previamente delineadas.

Com o intuito de explorar ainda mais a questão, torna-se importante perceber qual o entendimento de cada colaborador acerca da importância da autonomia e confiança. Todos os indivíduos defendem que é importante a confiança e autonomia. Contudo, alguns revelam que muitas vezes essa confiança e autónima funciona como estímulo para que apenas alguns executem as tarefas. Para fundamentar isto recorre-se às entrevistas 3, 4 e 11 que elucidam estas ideias:

“Sim, mas é necessário que exista consciência por parte dos colaboradores das funções a desempenhar. O trabalho de equipa é de equipa e não de um ou dois elementos. Existindo esta consciência, pode ser bastante interessantes as questões de autonomia pois podem revelar-se uma variável motivacional.” **(entrevista 3);**

“A autonomia é importante na medida em que é um “voto de confiança” que a instituição deposita nos seus trabalhadores. Contudo para alguns essa autonomia só estimula o comum “encosto”.” **(entrevista 4);**

“Sim, para alguns. Para outros essa autonomia e confiança permite que se “encostem” e façam de conta que fizeram todas as tarefas que lhe foram atribuídas. Ainda existem muitos colaboradores à espera da “hora de sair” e do “salário ao final do mês”.” **(entrevista 11).**

2.4.5.3.4 Condições de trabalho

As condições de trabalho, assim como, o ambiente têm impacto nos níveis de bem-estar dos colaboradores, assim como, na satisfação (Tamayo, 2000). Se recuarmos à escola das relações humanas, percebemos que, já nesse hiato de tempo, Mayo se preocupava com o impacto que as condições de trabalho teriam na produtividade, daí que as tivesse considerado no seu estudo (Chiavenato, 2003, p. 102).

Deste modo, e de acordo com as opiniões dos entrevistados as condições de trabalho não são más, ainda que, pudessem ser muito melhores. Aqui importa atender à resposta presente na entrevista 11 onde o indivíduo refere:

“Sim, dentro do possível, sim. Claro que muitas vezes utilizámos as nossas próprias ferramentas e tentamos evoluir enquanto profissionais. Muitos dos recursos que temos também são pessoais, como por exemplo, computadores.” **(entrevista 11).**

2.4.5.3.5 Felicidade, satisfação e bem-estar

Ao dirigir-se o foco da entrevista para as temáticas da felicidade, satisfação e bem-estar, era fundamental, em primeira instância, perceber o que os indivíduos entendiam acerca destes termos. Existem várias respostas, aliás cada um apresenta a sua própria perceção.

Atendendo à entrevista 2, temos a seguinte citação:

“Na minha opinião, é existir harmonia no local de trabalho. A existência de conflitos faz o ambiente ficar pesado, as pessoas ficam à espera da hora de sair e não se empenham tanto nas suas funções. A felicidade é também o estarmos contentes com o trabalho que fazemos diariamente, com as pessoas que cooperam connosco e com a instituição onde exercemos funções. Depois o bem-estar e a satisfação vai também de encontro com esse estado de harmonia, sendo que o bem-estar pode também ser entendido com algo relacionado com a saúde dos trabalhadores. E cada vez mais, se fala em doenças associadas ao local de trabalho.” **(entrevista 2).**

Nesta citação existem aspetos importantes a ressaltar, dos quais se destacam, a referência ao ambiente de trabalho e à forma como os conflitos influenciam o ambiente; a importância de realizarmos algo que nos satisfaça; a relevância do local onde trabalhamos e com quem trabalhamos; e a alusão do bem-estar às doenças geradas no local de trabalho.

Na **entrevista 3:**

“Acho que todos os termos estão interligados e surgem quando existe uma conexão perfeita entre trabalhadores e instituição. As pessoas não têm a necessidade de faltar e sentem-se bem a realizar as suas funções sentem-se realizadas e bem tratadas. E por isso, têm mais vontade de fazer mais e melhor.” **(entrevista 3).**

Nesta afirmação destaca-se as seguintes relações: trabalhadores e organização; absentismo e bem-estar; bem-estar e realização; bem-estar, realização e motivação.

Considerando a **entrevista 9** temos:

“Penso que é um conjunto de sentimentos e emoções. É estarmos bem no local de trabalho, é estarmos satisfeitos por pertencer à instituição, é ter um bom ambiente de trabalho, é ter uma equipa sempre pronta a colaborar, é ter um equilíbrio entre o que é vida profissional e pessoal... penso que a conjugação destas variáveis permite aos colaboradores atingir a felicidade organizacional.” **(entrevista 9).**

Tal como nas duas citações anteriores existem aspetos-chave que foram mencionados, o primeiro prende-se com a vertente emocional que estes conceitos transparecem; segue-se a importância do papel da empresa e da equipa de trabalho; observa-se ainda a referência ao ambiente de trabalho; e à necessidade de existir um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Destacam-se apenas três respostas mas, todas tocam em aspetos essenciais quando se fala nas questões do bem-estar, satisfação e felicidade, ainda que, cada colaborador demonstre a sua própria interpretação dos termos. Estas respostas encontram-se, ainda, em consonância com o que foi inicialmente apresentado na literatura, na medida em que, estes conceitos são considerados como uma condição emocional (Ferraz et al., 2007; Locke, 1976, citado por, Leite, 2013; Vroom, 1964, p.99, citado por, Santos & Sustelo, 2009; Hoppock, 1935, citado por, Válega, 2012).

Este conjunto de termos tem sido abordado com alguma frequência, e talvez por isso, que todos os colaboradores entrevistados revelem que faz sentido analisar e abordar estas temáticas nos dias de hoje. Deste modo, importa focar na seguinte resposta:

“Acho que sim, o mundo do trabalho tem mudado bastante. Se antigamente o importante era que as pessoas realizassem o seu trabalho corretamente para que existisse lucro, hoje para além de existir evidentemente uma preocupação com o lucro, qualidade de produção e produção, existe cada vez mais uma preocupação com o capital humano.” **(entrevista 7).**

Tendo por base, o que cada um dos sujeitos interpreta sobre cada termo e sobre a atualidade da temática, importava de seguida, entender se a instituição presente no estudo, tinha como prática organizacional promover medidas de bem-estar.

Se por um lado temos colaboradores que defendem, “Que tenha conhecimento não.” **(entrevista 4).** Por outro, existe quem identifique medidas de bem-estar promovidas pela instituição, nomeadamente, a “(...) possibilidade dos trabalhadores participarem em sessões de pilates.” **(entrevista 5)** e “(...) os jantares de natal que permitem reunir as pessoas, conviver e proporcionar bons momentos.” **(entrevista 9).**

No que concerne, a uma relação entre as medidas de promoção do bem-estar e a produtividade, todos os indivíduos sujeitos a entrevista acreditam que existe uma relação

entre os conceitos e que as medidas de promoção do bem-estar influenciam a produtividade. Neste contexto, é considerada a visão que a psicologia tem sobre o termo. Ou seja, os comportamentos e o estado emocional dos colaboradores revelam efeitos na produtividade (Cunha et al., 2013; Pritchard, 1992, citado por, Correia et al., 2019). Wesarat et al. (2015) segue a mesma linha de ideias, ao defender que os sentimentos de satisfação e de felicidade influenciam os níveis de produtividade, e consequentemente, os resultados obtidos pelas organizações.

Deste modo, importa atender às palavras proferidas pelos entrevistados, designadamente, na **entrevista 3** onde esta relação é evidenciada:

“E não seria só na produtividade mas também no sentimento de comprometimento dos trabalhadores para com a instituição, visto que, a aplicação de medidas que promovam o bem-estar demonstram uma verdadeira preocupação da instituição para com as pessoas que aqui trabalham.” (**entrevista 3**).

Torna-se ainda importante, focar na resposta a esta questão dada pelo indivíduo correspondente à **entrevista 9**:

“Ora teriam um impacto positivo, aumentariam a produtividade. Todas as pessoas querem ser bem tratadas, estimadas, sentir que a empresa se preocupa com elas enquanto profissional e enquanto pessoa. No caso específico desta instituição seria mais em qualidade e não em produtividade, falamos de um serviço prestado para pessoas. Mas de qualquer das formas, esta qualidade pode ter impacto nos números. Se tivermos “boa fama” na população mais pais querem inscrever aqui os filhos na creche e o serviço de lar, centro de dia, apoio domiciliário também acumula inscrições, nesse sentido a instituição fica a lucrar.” (**entrevista 9**).

Segue-se com aquilo que influenciaria a felicidade de cada um dos sujeitos. Cada um tem a sua própria opinião, ainda que, se denote um enfoque na questão monetária. Ou seja, a maior parte acredita que um aumento do salário permitiria um aumento dos níveis de felicidade. Ainda assim, surgem propostas que vão além da questão monetária, nomeadamente, a estimulação do espírito de união entre os colaboradores, a melhoria do ambiente de trabalho e uma melhor relação com os diferentes níveis hierárquicos são algumas das propostas presentes nas seguintes respostas:

“Naturalmente que o aumento salarial contribui. É sempre bom receber mais. Mas como disse anteriormente a felicidade baseia-se na harmonia e se existisse mais harmonia e organização penso que os níveis de felicidade seriam mais altos.” **(entrevista 2);**

“Bem, o reconhecimento pelo profissional que sou contribuiria de certeza para eu estar ainda mais feliz a exercer a minha profissão. Mas existem outras medidas como, por exemplo, uma maior atenção dos superiores hierárquicos às opiniões dos trabalhadores, um aumento salarial e atribuição de formação nas áreas em que realmente tenho dificuldade.” **(entrevista 3);**

“A que mais iria influenciar era monetária, pelo menos no meu caso e por aquilo que falo com os meus colegas. Mas existem outras alternativas... até um almoço em equipa que fosse realizado com alguma frequência e que fizesse com que nos tornássemos mais unidos enquanto equipa, seria algo que nos tornaria mais felizes e saudáveis emocionalmente.” **(entrevista 8);**

“O que melhoraria a minha felicidade no trabalho seria um aumento salarial, uma estimulação do trabalho em equipa, melhor ambiente de trabalho, mais motivação e mais compreensão e atenção dos superiores hierárquicos.” **(entrevista 11).**

Apesar de ser bastante referenciada a variável económica, existem autores que mencionam que existem outros aspetos que influenciam a felicidade, aliás alguns até são referidos pelos entrevistados. Neste sentido, é mencionado, o reconhecimento, as relações entre os colaboradores e até mesmo a harmonia entre a vida familiar e profissional (Andrew, 2011, citado por, Areosa, 2019; Matheny, 2008, citado por, Maio, 2016).

Por fim, a entrevista termina com a questão “Sente-se feliz?”. Aqui importa destacar um pormenor que é evidenciado em várias respostas. O facto de se dividir a felicidade em dois lados, aliás alguns colaboradores chamam mesmo a atenção e frisam essa mesma ideia. Assim sendo:

“(…) A felicidade em geral é uma junção dos dois mundos o pessoal e o profissional, e há que ter isso em conta.” **(entrevista 5).**

Esta ideia está em consonância com o que Wesarat et al. (2015) defende, ou seja, a felicidade alberga quer a vertente profissional, quer a pessoal.

Desta questão retira-se que, a maior parte se sente feliz, ainda que haja quem refira que “ (...) não me sinto no “auge” enquanto profissional.” (**entrevista 11**). Contudo, existe quem mencione que “ (...) posso-lhe dizer que não me sinto feliz, mas também não me sinto infeliz. (sorriso) ” (**entrevista 2**) e “Pessoalmente sim, profissionalmente nem sim nem não.” (**entrevista 4**).

3 Discussão de resultados

3.1 As diferentes estratégias de gestão de recursos humanos e a sua implicação nas práticas de bem-estar

Tendo por base as informações presentes na análise de conteúdo pode-se afirmar sucintamente, no que concerne, às práticas de recursos humanos, que a organização apenas aposta no acolhimento e integração. Neste ponto, é referido por vários colaboradores a forma eximia como o processo é realizado.

Na revisão da literatura, explana-se o conceito de acolhimento e integração, referindo-se que este se circunscreve, genericamente, a um processo de apresentação da organização, funções e demais colaboradores. No fundo, pretende-se acelerar a entrada de um novo colaborador na equipa de trabalho e nas suas tarefas, assim como, apressurar o conhecimento sobre as especificidades da organização (Caetano & Vala, 2002, p. 304; Chiavenato, 2014, p. 161; Silva, 2010; Sousa et al., 2006, p. 79).

Em linha com a revisão da literatura, recorre-se à análise de conteúdo onde é referido, por um lado, que existiu um acolhimento e que este é classificado como bastante positivo, e por outro, que existiu apresentação quer das instalações, quer das pessoas, quer daquilo que se considera como práticas institucionais **(entrevista 4, 5 e 9)**. Isto permite, que as pessoas não se sintam *perdidas* nos corredores da organização.

Nas entrevistas é referido, ainda que, o primeiro dia de trabalho envolve um misto de sentimentos, alguns fruto de ingressar numa nova experiência. O processo de acolhimento e integração é tido como um processo importante não só pelo facto de acelerar a integração de um novo colaborador, mas também por influenciar o controlo das emoções, que surgem naturalmente, quando se embarca numa nova experiência. Isto significa que é possível atenuar os níveis de *stress* e insegurança (Almeida, 2018, p. 161; Caetano & Vala, 2002, p. 313).

Deste modo, tem-se que a maior parte dos colaboradores entrevistados recordam que o seu primeiro dia de trabalho ficou pautado por sentimentos de ansiedade e inquietação.

Ainda assim, existem dois casos em que os entrevistados referem que, não experimentaram estes sentimentos. Num deles, porque o indivíduo já desempenhava funções na instituição, contudo, foi realizado um novo processo de acolhimento e integração aquando a progressão na carreira (**entrevista 10**). Na outra situação o indivíduo também já conhecia a instituição, uma vez que, já tinha realizado voluntariado (**entrevista 11**).

Deste modo, ainda que este processo seja tido como um processo bem executado, e atendendo às respostas da maioria dos colaboradores sujeitos a entrevista, vive-se um clima de ansiedade e expectativa. Contudo, o «*novo*» gera na sua globalidade este tipo de «*frio na barriga*». Ainda assim, e em consonância com a literatura, um processo de acolhimento e integração possibilita a diminuição destes sentimentos, não os eliminando na totalidade (Almeida, 2018, p. 131; Caetano & Vala, 2002, p. 313).

Os colaboradores são ainda questionados, dentro deste âmbito, sobre o contributo que o processo de acolhimento tem para a integração. Apenas uma resposta é negativa relativamente a este aspeto, nas restantes identifica-se uma relação entre os processos. É mencionado pelos entrevistados que o acolhimento permite criar uma ideia sobre a instituição e sobre as pessoas que lá trabalham. Quanto mais bem recebidos forem os novos colaboradores, claramente, que a sua opinião relativamente à organização será mais positiva. Neste sentido, importa recordar as palavras proferidas pelo indivíduo correspondente à entrevista 9,

“O acolhimento é das primeiras impressões que temos da instituição e das pessoas que lá trabalham enquanto algo “real”. Desta forma, quando somos bem acolhidos ficamos logo com uma perspetiva mais positiva daquilo que é a instituição e os colaboradores da mesma.” (**entrevista 9**).

Esta frase transparece a importância vital do acolhimento e tudo o que este influencia. Ora quando o sujeito chega à organização pouco ele sabe sobre a mesma, eventualmente, pode conhecer algumas pessoas que lá desempenhem funções, ou o que conhece da empresa surge fruto da investigação levada a cabo pelo próprio. À parte disto, o que conhece da instituição baseia-se nos momentos em que privou com responsáveis e colaboradores da mesma no decorrer do processo de recrutamento e seleção.

Tendo isto como base, entende-se que o acolhimento permite retirar uma primeira impressão que em muito condiciona todo o futuro do colaborador naquele local. Uma vez que, ao permitir formular uma opinião acerca da organização, o acolhimento tem, consequentemente, implicância na vertente emocional aquando a realização da integração. Quando a sensação inicial é boa tudo o resto vai fluir, e consequentemente, a pessoa vai-se sentir parte integrante do projeto.

Deste modo, o acolhimento corresponde, de uma forma geral, ao processo no qual colaborador é recebido. Por sua vez, a integração, vai mais além, e caracteriza-se por ser um processo mais profundo, pautado pela apresentação da missão e valores da empresa, assim como, outras informações relevantes, para além da incorporação na função e no grupo de trabalho (Sousa et al., 2006, p. 79).

Ainda existindo diferença entre os conceitos ambos têm influência no estado emocional dos colaboradores. Associado ao estado emocional encontra-se o bem-estar, a satisfação, empenhamento e até mesmo a felicidade. Como descrito anteriormente, a forma como os novos colaboradores são recebidos influencia a forma como estes se sentem em relação à organização. E logo por aqui, estes podem experienciar sentimentos de satisfação, de felicidade e até estimular um maior empenhamento na realização das tarefas.

É ainda mencionado pelo entrevistado número 11, que teve num período inicial, um acompanhamento de um colaborador dos quadros da instituição, que se disponibilizou para auxiliar em todas as questões, fazendo de certa forma o papel de tutor, e transmitindo o sentimento de maior segurança.

“Eu penso que contribui, na medida em que, sempre estiveram há minha disposição e ajudaram-me sempre a perceber o contexto.

Para além disso, cruzei-me com uma diretora técnica que esteve sempre há minha disposição para ajudar e isso ajudou na minha adaptação, colocou-me mais segura dos objetivos e tarefas propostas.” **(entrevista 11).**

O tutor é, de acordo com Peretti (2004, p. 250), Caetano e Vala (2002, p. 319), o colaborador responsável por fornecer informações, esclarecer dúvidas, apoiar e facilitar a integração. O papel do tutor aglomera alguns benefícios nomeadamente, o facto de colocar o colaborador mais confiante como é referido na entrevista 11.

Como referido anteriormente, a única prática de gestão de recursos humanos que a instituição em estudo aplica é o acolhimento e integração, pelo que, a avaliação de desempenho não é realizada, ainda assim, questiona-se os colaboradores acerca do assunto.

A avaliação de desempenho é um procedimento que permite analisar e avaliar as prestações dos colaboradores, com o intuito de recompensar, mas também, de corrigir e aprimorar competências (Caetano & Vala, 2002, p. 359; Chen et al., 2018; Chiavenato, 2014, p. 210; Peretti, 2004, p. 250).

Deste modo, a avaliação de desempenho é reconhecida por todos os entrevistados como um processo relevante. E na verdade, é um processo que permite às organizações em geral, retirar um conjunto de informações cruciais para o bom desempenho organizacional, e consequentemente, para fazer face à concorrência. Logo por aqui, a instituição em estudo peca ao não realizar este procedimento.

Os entrevistados consideram que a avaliação de desempenho consiste num método que permite diferenciar os desempenhos, para além, de ser uma forma de motivação e incentivo. Isto porque, após realizar-se a avaliação de desempenho, propriamente dita, importa analisar os dados e transmitir os resultados aos colaboradores. Assim, e de acordo com a entrevista 9, “propor aspetos a melhorar e até elogiar aqueles em que o indivíduo já é bom.”, desta forma, consegue-se, por um lado, reconhecer e motivar o colaborador ao elogiá-lo, e por outro, estimula-se e investe-se no trabalhador, de forma, a que este seja ainda melhor.

Em consonância com isto, estão os pareceres que Jacobs, Kafry e Zedeck (1980, citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 360), que em certa medida, vão ao encontro do que McGregor (1957, citado por, Caetano & Vala, 2002, p. 360) também acreditava. Neste sentido, os primeiros autores acreditam que os objetivos da avaliação de desempenho prendem-se com desenvolvimento de competências, progressão no percurso profissional e *feedback*. Já para McGregor a finalidade do procedimento traduz-se em transmitir os resultados, direcionar nas decisões de âmbito profissional, e por fim, suportar as decisões de âmbito administrativo, nomeadamente, promoções.

Há ainda que realçar que este processo promove um “sentimento de justiça” (**entrevista 6**), ou seja, distinguir quem efetivamente realiza corretamente as suas funções, quem está

comprometido e empenhado. Esta ideia vai ao encontro daquilo que Daoanis (2012) defende, uma vez que o autor acredita que a avaliação de desempenho possibilita uma análise justa daquilo que é o desempenho dos colaboradores.

Quanto aos aspetos a melhorar no desempenho de um colaborador importa conceder formação adequada, por via a colmatar esses pontos fracos. Na verdade, a formação é um imperativo nos dias de hoje, por via, a atualizar-se conhecimentos (Peretti, 2004, p. 543). De ressaltar ainda, que esta é uma das práticas, que frequentemente, é associada à função de recursos humanos (Dessler, 2007, citado por, Saifalislam et al., 2014; Kaya et al., 2010; Paauwe & Boselie, 2005; Pfeffer, 1998, citado por, Fisher, 2010).

Deste modo, a formação disponibilizada pela instituição em estudo, de acordo com os colaboradores, não é definida consoante as necessidades identificadas na avaliação de desempenho, mas por aquilo que a instituição, na pessoa da sua coordenadora, considera importante. Neste sentido, a formação muitas vezes não está de acordo com as necessidades dos colaboradores, primeiro porque não se realiza nenhum processo que identifique essas ditas carências, e depois porque aquilo que é a perceção da coordenadora pode não corresponder necessidades reais dos colaboradores. Deste modo, importa atender às palavras do sujeito da entrevista número 3 que refere que,

“Nem sempre, as necessidades variam de pessoa para pessoa. Eu já tive formação em vertentes que tenho bastante à vontade, aprende-se sempre, mas, se calhar para mim seria mais enriquecedor nas valências em que efetivamente tenho mais dificuldade. Mas como a avaliação de desempenho não é realizada torna-se difícil perceber as áreas em que efetivamente a formação é necessária.” **(entrevista 3)**.

Sendo a formação fornecida, por vezes inadequada àquilo que é as necessidades de cada indivíduo, a aderência às sessões torna-se reduzida o que faz com que as pessoas apenas frequentem as formações necessária para cumprir os pressupostos legais.

Em suma, pode-se considerar que no âmbito das práticas de recursos humanos apenas o acolhimento e integração é realizada pela organização. Neste ponto, a única sugestão a realizar-se prende-se com a elaboração do manual de acolhimento, de modo, a sistematizar a informação e colocá-la em papel. Para isso, sugere-se a estrutura apresentada por Caetano e Vala (2002, p. 316) e que foi referida na revisão da literatura. Ainda assim, entende-se que existe uma relação bastante positiva entre o que é prática da

instituição neste âmbito e o bem-estar. Os entrevistados revelam sentimentos positivos associados ao processo, o que efetivamente revela uma relação com o estado emocional e com a predisposição para abraçar o novo desafio.

Quanto à avaliação de desempenho, esta deveria ser realizada para identificar as necessidades de melhoria e até mesmo para motivar. Isto significa que, mais do que uma mera ferramenta de aprimoramento, esta deve ser tida como um método de instigação de uma competitividade saudável, de estimulação do empenhamento, de reconhecimento, de valorização de esforços e de atribuição de recompensas. Posto isto, permitiria ainda a atribuição de formação mais apropriada, e deste modo, até alcançar uma maior adesão nas ações de formação e até ter os indivíduos mais comprometidos.

3.2 A produtividade e o bem-estar: o processo e a eficácia organizacional

“Gerir pessoas significa, em primeiro lugar, assumir que uma organização é um espaço para pessoas, constituído por pessoas. O balanço das companhias é o resultado das acções de muitos seres humanos. Se o homem não puder obter o seu melhor rendimento, nunca poderá construir organizações produtivas.”(Cerejido, 2013, p. 152).

Com base nestas palavras, logo no início da entrevista todos os indivíduos que constituem a amostra são confrontados com uma questão, “ Acha que está no auge do seu rendimento?”. Regista-se 6 respostas afirmativas e 5 negativas. Tendo em conta isto, entende-se que uma grande parte entende que ainda não está no limite máximo do seu rendimento, e por isso, ainda têm margem de progressão.

Deste modo, e atendendo às ideias de Cerejido (2013, p. 146),

“Saber qual é o rendimento conseguido numa determinada tarefa pode fortalecer ou atenuar a motivação futura, dependendo do nível deste, das supostas causas do rendimento e das condições de motivação. Quando a pessoa está satisfeita com o seu rendimento, sente-se mais motivada para enfrentar novos desafios. As

expectativas que tem acerca das suas possibilidades motivam-na ou desmotivam-na.” (Cerejido, 2013, p. 146).

Tendo em conta estas palavras, pode-se considerar que a maioria dos entrevistados ao considerarem que estão no patamar máximo do seu rendimento, podem estar, igualmente, mais predispostos a abraçar novos desafios.

Ainda, na sua obra Cerejido (2013, p. 147), menciona o estudo qualitativo da Manpower realizado em 2008, e que conclui quais os fatores que demarcam a motivação e rendimento dos trabalhadores. Deste modo, são enumerados os seguintes: “Ser tratado com respeito”; “Perceber o que se espera deles”; “Ter um sentimento de pertença em relação à organização”; “Ser tratado com equidade”; “Ter acesso a ferramentas, recursos e informação para realizar o trabalho adequadamente”; “Receber a formação necessária para obter um bom rendimento”; “Ter uma comunicação bidirecional aberta e honesta (*feedback*)”; “Trabalhar em equipa”; “Receber reconhecimento”; “Ter oportunidade para aprender, desenvolver-se e progredir”; “Saber como o seu papel contribui para o êxito da organização”; e “Segurança”. De um modo geral, entende-se que a maioria dos fatores se relacionam com a vertente emocional do indivíduo.

Atendendo ao facto de que a instituição em estudo é uma instituição que presta uma panóplia de serviços a pessoas, o termo produtividade no sentido económico não se adequa, pelo que, se deve, vocacionar mais para a visão das ciências sociais. Neste sentido, a psicologia entende que as emoções e os comportamentos têm influência na produtividade (Cunha et al., 2013 & Pritchard, 1992, citado por, Correia et al., 2019). Daí que, Cerejido (2013, p. 22) acredite que um colaborador motivado seja mais produtivo.

Neste sentido, os colaboradores são confrontados no decorrer da entrevista com questões que abordam esta temática, nomeadamente, quando se trata a temática da avaliação de desempenho e da felicidade.

Ainda, que se constate que a organização não tem como prática a implementação de um processo de avaliação de desempenho, são realizadas questões neste âmbito. Uma das quais, relaciona a produtividade e as gratificações. Quanto a isto, de forma sistemática pode-se referir que, os entrevistados reconhecem importância na atribuição de benefícios, para além, de reconhecerem que estes benefícios influenciam a produtividade.

É ainda referido, neste âmbito, que a atribuição de benefícios permitiria uma melhoria de outras variáveis. Aliás, importa neste ponto recordar as palavras ditas pelo indivíduo correspondente à entrevista 10,

“Eu acho que quando uma instituição atribui benefícios aos seus colaboradores, que estes ficam mais satisfeitos e contentes. Isto possibilita uma melhoria do ambiente de trabalho ainda que estes benefícios estivessem relacionados com os melhores desempenhos e isso originaria mais competitividade entre os colaboradores, mas penso que fosse uma competitividade saudável. Ao estarem mais contentes e satisfeitos com a instituição e ao se aperceberem que os seus esforços são valorizados penso que existiria um maior empenho em executar as tarefas. Tudo isto conjugado afetaria positivamente a produtividade. E consequentemente a ideia com que o público em geral tem da instituição, uma vez que nós aqui trabalhamos para pessoas e com pessoas.” **(entrevista 10).**

Ou seja, para além, do impacto na produtividade é referido pelo entrevistado o impacto no ambiente de trabalho, no reconhecimento dos colaboradores e no empenho nas tarefas. É ainda frisado, que estas variáveis transparecem para as pessoas. Afinal é bom enaltecer que abordamos uma organização que presta serviços a pessoas.

Os entrevistados são ainda confrontados com a possibilidade de as medidas de bem-estar influenciarem a produtividade. Aqui, é igualmente referido uma interligação positiva entre os termos. E mais uma vez, é referido que estas medidas não teriam impacto somente na produtividade mas em várias variáveis, como, a relação com a instituição e o comprometimento dos colaboradores.

Quanto a isto, Cerejido (2013, p. 153) refere que,

“A produtividade é o resultado do bem-estar. As empresas em relação às quais os seus colaboradores manifestam «bem-estar laboral» vêm diminuir a taxa de absentismo, a rotatividade no trabalho e os conflitos e beneficiam o clima organizacional e o nível de produtividade” (Cerejido, 2013, p. 153).

Tal como referido anteriormente, a instituição em causa, está vocacionada à prestação de serviços a pessoas. E por isso, o sujeito da entrevista 9, refere que,

“No caso específico desta instituição seria mais em qualidade e não em produtividade, falamos de um serviço prestado para pessoas. Mas de qualquer das formas, esta qualidade pode ter impacto nos números. Se tivermos “boa fama” na população mais pais querem inscrever aqui os filhos na creche e o serviço de lar, centro de dia, apoio domiciliário também acumula inscrições, nesse sentido a instituição fica a lucrar.” **(entrevista 9)**.

Nas várias respostas a estas questões, está subentendida a ideia defendida por Cerejido (2013, p. 22) de que a produtividade não se restringe somente a números, mas também ao modo como as tarefas são realizadas e até mesmo aos níveis motivacionais dos colaboradores. A autora vai mais além, ao mencionar que,

“Se aceitarmos a hipótese de que «quanto mais satisfeita a pessoa se sente mais motivada está e, como tal, melhores rácios de produtividade consegue obter», devemos então prestar especial atenção aos elementos que provocam satisfação profissional e encará-los como linhas orientadoras” (Cerejido, 2013, p. 148).

Tal como defendido pelo entrevistado número 9, neste caso, não podemos olhar para a produtividade, tendo por base, conceitos como lucro ou custos. Aliás, e recordando, a era taylorista, em que estes eram termos utilizados frequentemente, uma vez, que o foco se prendia na minimização dos custos e maximização dos lucros. Contudo, e ainda nesta era, existem aspetos interessantes que foram estudados por Taylor e que se enquadram nas ideias de Cerejido (2013, p. 148) e Santos (2010, citado por, Correia et al., 2019). Ambos, defendem que aquando a análise do desempenho dos colaboradores pode existir um sentimento de justiça ou injustiça e esse sentimento tem consequências nos níveis de produtividade dos colaboradores.

Taylor na sua investigação percebe ainda a importância da organização do trabalho e divisão de tarefas. Ou seja, a especialização dos colaboradores em determinadas tarefas, por via, a obter melhores resultados (Chiavenato, 2003, pp. 56–57). Isto é possível através da formação dos colaboradores para que estes adquiram mais competências e melhoram as que já têm. Neste ponto, e em comparação com aquilo que é mencionado pelos colaboradores, a formação disponibilizada pela instituição nem sempre está de acordo com as necessidades dos trabalhadores.

Anos mais tarde, a escola das relações humanas adota a visão humanizada do capital humano. Neste sentido, e recordando Chiavenato (2003, p. 109),

“A organização humana tem por base as pessoas. Cada pessoa avalia o ambiente onde vive e as circunstâncias que a cercam de acordo com sua vivência anterior e com as interações humanas de que participou durante toda a sua vida. A organização humana é mais do que a soma dos indivíduos, devido à interação social diária e constante. Todo evento dentro da fábrica torna-se objeto de um sistema de sentimentos, idéias, crenças e expectativas, que visualiza os fatos e os representa sob a forma de símbolos que distinguem o comportamento "bom" ou "mau" e o nível social "superior" e "inferior".” (Chiavenato, 2003, p. 109).

Esta afirmação transporta-nos de novo para o sentimento de justiça que influencia os níveis de produtividade dos indivíduos. De referir ainda, que este sentimento de justiça transparece no tipo de empenhamento que o colaborador sente. Deste modo, o empenhamento afetivo e normativo tende a associar-se a um tratamento “justo, respeitador e apoiante” por parte da empresa (Rego et al., 2007).

Pode-se, deste modo, e considerando a abordagem mais psicológica do conceito de produtividade que esta se relaciona com os sentimentos experimentados pelos colaboradores. Daí que, os entrevistados admitam que o reconhecimento do seu trabalho e a promoção de medidas de bem-estar promovam o aumento dos níveis de produtividade.

Desta feita, nunca as palavras tecidas por Cerejido (2013, p. 151) fizeram tanto sentido,

“A produtividade depende do trabalho e este do trabalhador que o realiza, pelo que o indivíduo é assim o principal agente produtivo, dependendo das suas capacidades, conhecimentos, nível do esforço que realiza e ferramentas-processos que tem ao seu dispor. No entanto, todos estes elementos podem ser alterados em função do nível de bem-estar ou mal-estar do trabalhador. Bem-estar e produtividade estão intimamente relacionados. O bem-estar manifesta-se no nível de motivação dos colaboradores.” (Cerejido, 2013, p. 151).

3.3 As variáveis comportamentais e a influência no bem-estar

De um modo geral, pode-se dizer à priori que, no que concerne, à instituição em causa, existe ainda um caminho a percorrer no âmbito das variáveis comportamentais.

O empenhamento é tido na literatura como a conexão que liga a organização e os colaboradores, e que possibilita nortear as atitudes destes (Allen & Meyer, 2000, citado por, Rego & Souto, 2004; Meyer & Herscovitch, 2001).

Allen e Meyer (1990, citado por, Gonçalves, 2012) criam um modelo que é composto por três dimensões, que sucintamente, se definem em afetiva, normativa e instrumental. A afetiva relaciona-se com a vertente emocional, a normativa relaciona-se com o sentimento de lealdade à empresa, e por fim, a instrumental com as consequências associadas a uma eventual saída da organização. Assim, e em comparação com as entrevistas, quando se questiona os indivíduos, acerca de uma eventual possibilidade de saída da organização, fruto do surgimento de uma oportunidade numa outra instituição, recolhe-se os seguintes dados, um não iria, cinco teriam de ponderar e cinco iriam mas teriam de atender às condições. Ou seja, a maior parte dos entrevistados situa-se entre o talvez / sim, contudo só aceitariam sair caso o que lhes fosse oferecido superasse aquilo que usufruem no momento.

Nesta perspetiva, pode-se dizer que o tipo de empenhamento dominante, de acordo, com o modelo de Allen e Meyer é o instrumental. Isto porque, o que é referido pelos sujeitos, quer das respostas afirmativas, quer das respostas que evidenciam alguma hesitação e dúvida, é que teriam, na sua maioria, de atender às condições inerentes ao contrato. Até considerando, o caso do indivíduo que não iria, o que o faz permanecer na instituição é a ausência de garantias de que a estabilidade e segurança tida no momento se venha a manter inalterada.

Isto significa, portanto, que os indivíduos sentem a necessidade de se manter na instituição, ou seja, o colaborador está refém do que a organização lhe oferece e uma eventual mudança poderá afetar esse estado de equilíbrio, que para além, de ter implicações na vida profissional tem também na vida pessoal. Assim, não é evidenciado

em nenhuma resposta, o sentimento de querer permanecer porque existe um elo de ligação entre as partes, nem, o sentimento de permanecer baseado numa obrigação moral.

De acordo com Rego et al. (2007), existe uma tendência para que os colaboradores com empenhamento afetivo e normativo tenham um desempenho mais positivo do que os colaboradores com o tipo de empenhamento instrumental.

Importa ainda, dentro destas temáticas atender às respostas sobre as expectativas dos colaboradores, quer quanto à instituição, quer quanto à área de formação. A maioria revela que as expectativas foram alcançadas. Ainda assim, registam-se respostas negativas em relação a estas temáticas, ou seja, para alguns estas expectativas não foram alcançadas. No que concerne, à área de formação existe um desfasamento entre a teoria e a prática, daí que, em certa medida, as expectativas não fossem alcançadas.

Os conceitos de felicidade, satisfação e bem-estar, são tidos por alguns colaboradores como um “conjunto de sentimentos” (**entrevista 9**), esta ideia vai ao encontro do que é apresentado na literatura, onde diversos autores referem que estes conceitos se associam uma condição emocional (Ferraz et al., 2007; Locke, 1976, citado por, Leite, 2013; Hoppock, 1935, citado por, Válega, 2012; Vroom, 1964, p.99, citado por, Santos & Sustelo, 2009).

Indo mais além, estes conceitos não se resumem só a um estado emocional, e por isso, os entrevistados desenvolvem a temática. Assim, importa recorrer à resposta dada pelo indivíduo correspondente à **entrevista 1**, uma vez que, este aborda aspetos como o ambiente de trabalho, a relação com os outros, o local de trabalho, as tarefas que se executa, e as doenças relacionadas com o trabalho. O sujeito afirma que a felicidade é influenciada por estes aspetos e refere que o bem-estar relaciona-se, cada vez mais, com a saúde dos colaboradores, chamando assim a atenção para a temática das doenças intrínsecas ao local de trabalho.

No caso da entrevista **número 3**, existe referência à relação estabelecida entre organização e colaborador, e por isso, de forma inconsciente, uma referência ao empenhamento. Além disto, e assim como o indivíduo 1, menciona a importância de exercer as funções para as quais se tem vocação e paixão. Por fim, este sujeito termina, aludindo à ideia de valorização pessoal e motivação.

Ao analisar a resposta da **entrevista 9** vemos alguns pontos em comum com as respostas anteriores. Este indivíduo aborda aspetos como, o ambiente de trabalho, o local de trabalho, o grupo de trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Nas três repostas destacadas existem pontos comuns. Atendendo à literatura, Matos (2001, citado por, Rito, 2018) refere que a felicidade possibilita a criação de melhores condições de trabalho, que consequentemente permitem, criar um sentimento de bem-estar e realização.

Ao comparar estas ideias com as respostas obtidas, pode-se identificar pontos comuns, a verdade, é que as condições de trabalho envolvem, para além, das condições físicas do local de trabalho. Neste conceito, estão ainda incutidas as questões referentes ao ambiente de trabalho. Denota-se ainda, a menção áquilo que é o sentimento de realização.

Os colaboradores no decorrer da entrevista são questionados acerca destes aspetos, referindo, no que concerne, às condições materiais de trabalho que são satisfatórias, ainda que, poderiam ter acesso a mais a material, nomeadamente, computadores (**entrevista 11**). Já o ambiente de trabalho é uma temática tida como incerta pelos colaboradores, ou seja, estes consideram que existem oscilações desta variável, podendo por isso, o ambiente ser considerado como positivo em alguns momentos ou dias, porém, relatam que em outros momentos ou dias este pode ser bastante negativo, muito devido à existência de conflitos (**entrevista 3**). Ainda neste âmbito, a maioria dos colaboradores consideram que não existe um ambiente de controlo na execução das tarefas, daí que, cada colaborador seja responsável pelo seu trabalho (**entrevista 6**).

Considerando isto, pode-se concluir que o ambiente de trabalho não é o melhor, ainda que, existam momentos em que este seja leve e positivo. Contudo, a existência de conflitos compromete esse estado. De acordo com Marqueze e Moreno (2005), se o ambiente de trabalho é pautado por conflitos e por uma relação entre colegas que se caracteriza como negativa, então, consequentemente, vai-se criar um clima de desmotivação. Isto, por sua vez, terá ainda implicações nos índices de satisfação dos indivíduos (Locke, 1969;1976, citado por, Marqueze & Moreno, 2005).

Porém, a existência de um clima de autonomia transmite às pessoas a ideia de que existe confiança da organização nos colaboradores. No entanto, esta falta de controlo e liberdade na execução das tarefas pode levar a uma maior discrepância nos desempenhos. As

condições físicas do local poderiam ser melhoradas ainda que sejam satisfatórias. De ressaltar que esta é uma variável que, de acordo com Chiavenato (2003, p. 102), é tida em consideração no estudo realizado na Western Electric por Elton Mayo.

De salientar que, de acordo com Fernández (2015, p. 69), o ambiente de trabalho deve estar apetrechado para que a saúde dos colaboradores esteja salvaguardada. Para Rosenbluth e Peters (1992, citado por, Maio, 2016) a felicidade só é alcançada quando as empresas estão dotadas de um bom ambiente de trabalho.

Alexandre (2017) expõe uma ideia que está em consonância com a apresentada pelo primeiro entrevistado, e que se prende, com as tarefas que os colaboradores executam. Deste modo, os trabalhadores podem realizar tarefas que se inserem na sua área de formação ou não. Neste sentido, quanto mais as tarefas se enquadrarem nas expectativas mais felizes estes se vão sentir.

Chiumento (2007, citado por, Saenghiran, 2013) considera que, a felicidade depende dos relacionamentos no trabalho, da valorização e da forma como os colaboradores são tratados. Isto vai, igualmente de acordo com o que os entrevistados consideram sobre o conceito.

Abordam-se estes aspetos, no caso da organização em estudo, com os entrevistados. Quanto ao relacionamento entre colegas, a maioria dos entrevistados consideram, que este nem sempre se preza por positivo. Ainda que seja salientado, que “depende da situação, do colega em questão, no fundo depende de vários fatores” (**entrevista 3**). Em algumas repostas é referido que existe uma melhor relação entre os demais trabalhadores quando surgem constrangimentos (**entrevista 9**).

Em relação ao relacionamento entre os diferentes níveis hierárquicos as respostas são curtas mas variadas. Existem colaboradores que acham que é positiva, outros que é razoável e outros que consideram que é negativa.

No que comporta à valorização dos colaboradores, estes assumem, na sua maioria, que se sentem valorizados, ainda que, apenas se registem dois casos em que essa valorização provenha das atitudes da instituição. Nos demais casos, o sentimento de valorização provem das famílias dos utentes e dos próprios utentes.

Importa ainda recordar as ideias de Tamayo (2000), que defende que a relação quer entre colegas, quer com os superiores hierárquicos, tem influência nos níveis de satisfação dos colaboradores.

Deste modo, e aliando a literatura áquilo que os entrevistados consideram sobre os conceitos de felicidade, satisfação e bem-estar, pode-se dizer que a instituição fica aquém nestes âmbitos.

No que concerne, a possíveis práticas de recursos humanos, colocadas em prática pela organização, denota-se uma variação nas respostas. Se por um lado, existe quem defenda que existe promoção desse tipo de medidas, existe também quem não o faça. Dentro das medidas mencionadas, estão as aulas de pilates e os jantares de natal. Em ambos os casos existe a tentativa de promover um bom ambiente entre todos os indivíduos.

As aulas de pilates são uma medida que promove o relaxamento dos colaboradores e consequentemente, permite mitigar os níveis de *stress* sentidos pelos indivíduos. Aliás, é possível através desta medida estimular a saúde física e mental. Para Marqueze e Moreno, (2005) a saúde e o bem-estar dos colaboradores estão diretamente relacionados com a satisfação dos mesmos.

Quanto aos jantares de natal permitem a convivência da equipa fora do ambiente típico de trabalho, possibilitando, deste modo, amenizar o clima organizacional e estimular o espírito de equipa.

Quando questionados acerca de eventuais sugestões de medidas de promoção do bem-estar, a mais citada, é a económica ainda que se diga que dinheiro não traz felicidade, mas em muito ajuda na realidade. Isto contraria a visão apresentada por Matheny (2008, citado por, Maio, 2016), uma vez que, este acredita que, as variáveis económicas não explicam, só por si, a felicidade sentida pelos colaboradores de uma empresa. Aliás, na mesma linha de pensamento surge, Andrew (2011, citado por, Areosa, 2019) que assume a mesma perspetiva acerca da relação estabelecida entre as gratificações de cariz económico e a escala da felicidade. Contudo, os autores apresentam aspetos, que no seu entender, influenciam os níveis de felicidade. A par destes, também os sujeitos entrevistados assumem essa postura.

Assim, denota-se ainda menção a aspetos como, “reconhecimento pelo profissional” **(entrevista 3)**, “uma maior atenção dos superiores hierárquicos às opiniões dos trabalhadores” **(entrevista 3)**, “atribuição de formação nas áreas em que realmente tenho dificuldade” **(entrevista 3)**, “até um almoço em equipa que fosse realizado com alguma frequência e que fizesse com que nos tornássemos mais unidos enquanto equipa” **(entrevista 8)**, “estimulação do trabalho em equipa” **(entrevista 11)**, “melhor ambiente de trabalho” **(entrevista 11)**, “mais motivação” **(entrevista 11)** e “mais compreensão e atenção dos superiores hierárquicos” **(entrevista 11)**.

Para Andrew (2011, citado por, Areosa, 2019) o reconhecimento do colaborador tem mais influência na felicidade dos colaboradores. Por sua vez, Matheny (2008, citado por, Maio, 2016), vai mais além, ao referir que, a aposta na comunicação, no relacionamento dos indivíduos, na formação e até mesmo a estabilidade entre a vida pessoal e profissional são formas mais eficientes e eficazes na promoção da felicidade.

Tendo por base algumas das sugestões apresentadas pelos entrevistados pode-se constatar alguns pormenores interessantes, o primeiro prende-se com a possibilidade de existirem alternativas, que na opinião dos entrevistados poderiam, igualmente, ter impacto na felicidade, e indo mais longe, no bem-estar. Entende-se, ainda, a importância dada à necessidade de estimular a criação de laços mais fortes entre todos os colaboradores, nomeadamente, através da sugestão dada pelo entrevistado número 8. A menção evidente à aposta no colaborador através do investimento em formação adequada às suas reais necessidades, e posterior, reconhecimento do mesmo. É ainda, sugerido uma maior abertura por parte dos superiores hierárquicos. As ideias dos entrevistados convergem, em certa medida, para aquilo que é defendido na literatura.

A felicidade é tida por Gavin e Mason (2004) como a junção da vida pessoal e profissional. Com esta perspetiva surgem também alguns dos indivíduos entrevistados. Aliás, recordando a resposta do indivíduo correspondente à entrevista 4 “Pessoalmente sim, profissionalmente nem sim nem não.”. A divisão é por isso evidente, ainda assim regista-se que a maioria se sente feliz.

Conclusão

A gestão de recursos humanos sofreu diversas metamorfoses ao longo dos anos. Esta conjugação entre ciência e arte (a reboque do que foi preconizado pelos pioneiros da escola das relações humanas) é vocacionada para o ser humano, contemplado nas suas idiossincrasias, para que possa ser entendido como uma mais-valia para as organizações, ainda que, resistam alguns constrangimentos na sua plena efetivação.

Aquando da revisão da literatura, são mencionadas as várias cambiantes pelas quais a função passou, e as suas particularidades. Se nos seus primórdios a gestão de recursos humanos não tinha grande impacto nas empresas e se caracterizava como uma função meramente administrativa e burocrática (gestão de pessoal), em contrapartida, no presente, reconhece-se as vantagens que a função pode acrescentar às organizações (embora ainda haja significativo desfasamento entre a evolução teórica e as práticas de gestão de recursos humanos, esta constatação espelha-se, grosso modo, no funcionamento das IPSS em geral e da que foi alvo do nosso estudo de caso em específico).

Inicialmente, e recuando às premissas características do Taylorismo, o colaborador era equiparado a uma máquina, e o que interessava aos patrões era ampliar os lucros e encurtar os custos (Chiavenato, 2003, pp. 67–75). Nos dias de hoje, a visão do colaborador corresponde à de um elemento que coopera com a organização e que auxilia na obtenção dos objetivos coletivos (Veloso, 2007). Aliado a esta prerrogativa, entende-se o colaborador como idiossincrático valorizando-se os seus interesses, as suas expectativas e as suas emoções. Ou seja, por um lado, não se declina o *saber-fazer*, estribado em conhecimento técnico e experiência, mas por outro, reconhece-se o papel da *empatia* e do *outramento* aportados com a inteligência emocional (*saber ser e estar*). Entende-se, cada vez mais, a necessidade de aliar estas duas vertentes, por via, a retirar mais benefícios e uma maior amplitude estratégica.

Deste modo, nos tempos hodiernos, tenta-se compaginar tanto quanto possível a gestão de recursos humanos com o cumprimento de imperativos ligados ao bem-estar das pessoas. A verdade é que a nova interpretação do colaborador exige isso mesmo. Surge

ainda a possibilidade de, ao aliarem-se estas duas variáveis, poder conseguir-se, mais eficazmente, um aumento da produtividade de uma organização.

Foi com base nestes pressupostos, que este estudo se edificou. Desta feita, esta pesquisa caracterizou-se por se basear numa abordagem fenomenológica, baseada numa investigação qualitativa, através da entrevista como instrumento metodológico e recorrendo à análise de conteúdo.

O objetivo geral do estudo prendeu-se com a análise das apreciações, impressões e perceções, relativamente, a uma possível relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar dos colaboradores.

Com o intuito de atingir este conjunto de objetivos, foi então realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, e de seguida, procedeu-se à recolha de dados junto dos colaboradores da organização objeto de estudo, que posteriormente, foram analisados recorrendo-se à análise de conteúdo.

Tendo em conta os objetivos específicos estipulados para este estudo, pode-se concluir que existe uma grande dispersão entre a teoria e a prática, ainda que, se tenham registado respostas positivas relativamente a uma evolução mais desenvolvimental por parte dos colaboradores. Contudo, assinala-se parca aplicação prática, à qual não será alheia a essência da instituição estudada, sujeita a muitos constrangimentos políticos e jurídico-legais, que dificultam uma assunção mais estratégica na gestão das pessoas, ficando mais dependente de uma configuração mais próxima da gestão de pessoal.

A importância do acolhimento e integração é reconhecida por todos os colaboradores e, neste ponto, a organização tem um papel facilitador, podendo ainda melhorar através da criação de um manual de acolhimento.

Quanto ao objetivo direcionado para as medidas de promoção de bem-estar que não são identificadas de igual modo por todos os colaboradores, havendo até quem mencione que estas não existem, pode-se dizer que há pouco investimento por parte da organização, persistindo, por isso, impressionantes lacunas, no que concerne à temática do bem-estar organizacional. Aqui seria bastante importante criar uma relação de maior proximidade entre os diversos níveis hierárquicos, fomentando um maior entrosamento, com o intuito de promover uma relação de confiança e abertura que possibilite a implementação de uma

cultura em que as sugestões dos colaboradores são tidas em consideração, não só relativamente a questões operacionais, mas de todo o tipo de âmbito. Talvez desta forma fosse possível um melhor ambiente de trabalho, mais motivação, mais satisfação e melhoria do espírito de equipa.

No que concerne, ao reconhecimento e valorização, existe uma diversidade de respostas por parte dos entrevistados, podendo, por isso, a organização estruturar-se de forma diferente, com o intuito de melhorar. O facto de não se apostar numa avaliação de desempenho faz com que depois não seja possível, de forma justa, premiar, reconhecer e valorizar os melhores desempenhos (justiça procedimental e interacionista). O facto do relacionamento com níveis hierárquicos superiores não se caracterizar como o desejado faz com que, por um lado, não exista abertura suficiente para estimular mudanças de comportamentos de modo a melhorar, e por outro, não exista enraizado o hábito de elogiar e reconhecer bons trabalhos. A falta de reconhecimento dos bons desempenhos, ou a interpretação incorreta sobre esta temática pode conduzir a desmotivação, como defende Cerejido (2013, p. 146) o que, posteriormente, pode conduzir a uma diminuição no rendimento e produtividade.

A interpretação do conceito de felicidade tido pelos colaboradores entrevistados abrange os aspetos mais importantes. Aliás, os trabalhadores consideram, na sua maioria, que se sentem felizes, havendo até quem lembre que a felicidade é a conjugação de aspetos da vida pessoal e profissional. Ainda assim, de realçar que existem entrevistados que revelam que não se sentem felizes, e por isso, este deveria ser um momento de metamorfose da organização transformando-se deste modo numa organização feliz, ou melhor dizendo, numa organização *autentizótica*, isto é autêntica e fulcral para a vida dos indivíduos (Kets de Vries, 2001, citado por, Rego, 2009).

De modo geral, e sucintamente, os contributos deste estudo, revelam que, se torna primordial incrementar a relação entre os níveis hierárquicos, estimular a partilha de opiniões e tê-las em consideração para, promover o trabalho de equipa de modo a minimizar os conflitos e apostar na avaliação de desempenho. Paralelamente é determinante dar *feedback*, estimular o desenvolvimento de competências, atribuir benefícios, reconhecer e valorizar através de prémios e palavras e estimular as relações interpessoais. Relembra-se o contexto político de que se reveste a instituição em causa

que limita este tipo de atuação (não é por acaso que o balanço social acaba por ser determinante na avaliação que o estado faz deste tipo de instituição).

Cabe ainda esclarecer que a organização em estudo tem uma cultura organizacional muito afiliada nas hierarquias, em que as ordens provêm de cima, e onde existe preponderância de um sentimento de aversão à mudança por parte das chefias. De realçar mais uma limitação, referente ao número de entrevistas. Inicialmente e em conversações com a organização agendou-se um total de 13 entrevistas mas apenas se conseguiu a realização de 11, o que poderia consubstanciar ainda mais a análise.

Há a realçar uma condicionante que resulta de um constrangimento ao qual esta investigação se demarca. Apesar de se ter formatado e sustentado académica e teoricamente o funcionamento inerente ao processo de recrutamento e seleção, como atividades integrantes e fundamentais da gestão de recursos humanos, tal intenção não teve correspondência na sua aplicabilidade prática, uma vez que a instituição se mostrou bastante refratária em relação ao questionamento sobre essa temática. Tal situação prejudicou uma análise mais efetiva quanto ao pendor estratégico da gestão de recursos humanos a este nível. Todavia, houve um certo mecanismo de compensação aportado pela generosa explanação fornecida sobre a integração, não invalidando, mesmo assim, a assunção desta limitação.

No caso da IPSS em estudo, e tendo em conta o objetivo geral desta investigação pode-se inferir que a ausência de práticas organizacionais de recursos humanos têm impacto no bem-estar e produtividade dos colaboradores. Ainda que os entrevistados reconheçam que a instituição não é ideal para continuarem a exercer funções, permanecem devido à incerteza de puderem continuar a exercer funções na sua área de formação noutras empresas, e acima de tudo, por imperativos de estabilidade na sua vida.

Numa linha de investigação futura, seria interessante realizar este mesmo estudo na mesma instituição, de modo a comparar em intervalos diferentes de tempo as evoluções que se registam. Sugere-se ainda a abordagem deste tipo de estudos noutras instituições em que seja possível aferir os níveis de produtividade de modo quantitativo.

Espera-se que este estudo estimule pesquisas afins, por forma, a tornar estas vertentes da área dos recursos humanos mais enriquecidas, para além de, ampliar ideias e permitir que, cada vez mais, se criem condições para a criação de organizações felizes em que os

colaboradores se sintam parte integrante e que estejam envolvidos e satisfeitos. No fundo, pode pautar-se este estudo, para além das limitações aludidas, pelo contributo para que as organizações do futuro sejam muito mais voltadas para o ser humano com o intuito de promover o seu bem-estar físico e emocional, evitando por isso o agravamento dos casos de doenças associados ao local de trabalho.

Referências e Bibliografia

- Alexandre, N. C. (2017). *O impacto da Felicidade e do Capital Psicológico Positivo nas Atitudes e nos Comportamentos dos colaboradores O impacto da Felicidade e do Capital Psicológico Positivo nas Atitudes e nos Comportamentos dos colaboradores*. Instituto Politécnico de Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Almeida, H. de. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas nas Organizações - da estratégia à prática*. (3ª Edição). Faro: Sílabas & Desafios.
- Amorim, M. V., & Campos, A. C. C. F. (2002). A Felicidade no Trabalho: Estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1–7. Curitiba.
- Andrade, M. F. M. (2013). *O Poder Económico Da Felicidade Organizacional. Estudo de Casos: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e Eu-Steel*. Universidade Portucalense.
- Areosa, A. (2019). *Será a Felicidade Organizacional Mensurável? Estudo Sobre a Importância e os Impactos da Felicidade enquanto Dimensão do Marketing Interno. O caso de uma empresa do Grupo Linde*. Instituto Português de Administração de Marketing.
- Barata, S. (2018). *Motivação Organizacional - Quais os Factores que Condicionam a Motivação até aos 35 Anos*. Universidade Autónoma de Lisboa.
- Begum, S., Sarika, K., & Sumalatha, G. (2015). A Study on Performance Appraisal Private Sector Vs . Public Sector. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(2), 75–80. <https://doi.org/10.9790/487X-17227580>
- Bendassolli, P. F. (2007). Felicidade e trabalho. *GV executivo*, 6(4), 57–61.

- Bessa Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental* (Universidade Fernando Pessoa). Obtido de https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2268/1/TD_16199.pdf
- Boaventura, D. da C. (2018). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Empresas Multinacionais*. Instituto Politécnico de Setúbal:Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar : como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68–80.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto ? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- Carvalho, C. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Universidade de Coimbra.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 704–711.
- Cecílio, P. (2014). *O Recrutamento e Seleção na AutoVision*. Lisboa School of Economics & Management.
- Cerejido, I. (2013). *Desmotivados =Improdutivos: Os verdadeiros motivos para a falta de produtividade*. (1ª Edição). Lisboa: Sinais de Fogo.

- Chen, Q., Tsai, S., Zhai, Y., Zhou, J., Yu, J., Chang, L.-C., ... Wang, J. (2018). An Empirical Study on Low-Carbon: Human Resources Performance Evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(62), 1–11. <https://doi.org/10.3390/ijerph15010062>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7º Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. (9º Edição). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9º Edição). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4.ª Edição). São Paulo: Editora Manole.
- Cordeiro, L. L. (1961). O significado de «Relações Humanas». *Revista de Administração de Empresas*, 1(2), 13–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75901961000200001>
- Cordeiro, S., & Pereira, F. (2006). Características do trabalho , variáveis sócio- como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 10, 68–78.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Silva, S. R. dos S. R. M. da. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXVII, 31–50. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System : It ’ s Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3),

55–62.

Dery, K., Tansley, C., & Hafermalz, E. (2014). Hiring in the age of social media: new rules, new game. *University of Auckland Business Review*, 17, 44–51.

Dunford, B. B., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *CAHRS Working Paper*.

Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo*. (1º Edição). Chile: Ediciones B Chile.

Ferraz, R. B., Tavares, H., & Zilberman, M. (2007). Felicidade: uma revisão. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 34(5), 234–242.

Ferreira, M. M. F. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão.

Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Fonseca, M. M. S. da. (2004). *Estratégias empresarias , práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos* . (pp. 82–89). pp. 82–89. Braga.

Fortin, M.-F. (1996). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (4º Edição). São Paulo: Editora

Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Gonçalves, P. (2012). *Empenhamento Organizacional e Empregabilidade: Estudo com uma amostra de colaboradores do sector farmacêutico*. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia.

Gonçalves, V. L., & Leite, M. M. (2004). Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(4), 430–433.

Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT . PLN (Persero) Region Suluttenggo , Sulawesi , Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 9–18.

Jiarakorn, H., Suchiva, S., & Pasipol, S. (2015). Development of Recruitment and Selection Process for Assistant Teachers using Multiple Approaches. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 783–787. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.717>

Júnior, Á. F. de B., & Júnior, N. F. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*, 7(7), 237–250.

Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031–2051. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505104>

Kendrick, J. (1961). *Productivity Trends in the United States*. New York :Princeton University Press.

O impacto das estratégias de Gestão de Recursos Humanos no bem-estar dos colaboradores:
estudo de caso numa IPSS no Norte do país

- Leite, M. C. da S. B. (2013). *Satisfação no trabalho : determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Instituto Superior de Línguas e Administração Satisfação.
- Lopes, L. F. (2001). *Aprendizagem na Microempresa Industrial: Melhoria de produtividade e satisfação pessoal no trabalho*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Maio, T. L. (2016). *A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações*. Business & Economics School: Instituto Superior de Gestão.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5º Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Marinho, B. M. M. M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias*. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. de C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69–79.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Mintzberg, H. (2020). *Histórias de Embalar para Gestores*. (1º Edição). Lisboa: Gestãoplus Edições
- Monteiro, M. S., & Gomes, J. da R. (1998). De Taylor ao Modelo Japonês: Modificações ocorridas nos Modelos de Organização do Trabalho e a Participação no Trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 25(93/94), 29–37.
- Morgado, D., Costa, J., & Silva, J. (2013). Recrutamento e Seleção: O valor do capital intelectual para as organizações. *Augusto Guzzo Revista Académica*, 80–96.

- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do « Modelo de Comportamento Organizacional» de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Nkombo, D. D. D. (2018). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo : Estudo Longitudinal na Câmara Municipal de Setúbal De 2010 a 2015*. Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Oliveira King, N. C. de, Lima, E. P. de, & Costa, S. E. G. da. (2014). Produtividade sistêmica : conceitos e aplicações. *Production*, 24(1), 160–176. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000006>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and Performance : What 's Next ? *Center for Advanced Human Resource Studies*.
- Padial, A. D. (2005). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH. en las Pymes* (Universidad de Granada). Obtido de <https://digibug.ugr.es/handle/10481/697>
- Peretti, J.-M. (2004). *Recursos Humanos*. (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, F. C. N. (2016). *A percepção das práticas de Gestão de Recursos Humanos e o impacto no desempenho dos colaboradores*. Universidade Europeia.
- Razza, B. M., Lucio, C. do C., Silva, J. C. P. da, & Paschoarelli, L. C. (2010). Da Organização Científica à Ergonomia: A contribuição de Frederick Winslow Taylor. Silva, J & Paschoarelli, L., *A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros* (pp. 37–48). São Paulo: Cultura Acadêmica

- Rego, A. (2004). Organizações Autentizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9(1), 53–76.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215–233. Obtido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n12/n12a12.pdf>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. e. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7–36.
- Rito, C. M. G. (2018). *A Perceção do Bem Estar na Administração Pública num Serviço Local*. Universidade de Aveiro.
- Saenghiran, N. (2013). Towards Enhancing Happiness at Work: A case study. *Social Research Reports*, 25, 21–33.
- Saifalislam, K. M., Osman, A., & AlQudah, M. . (2014). Human Resource Management Practices : Influence of recruitment and selection , and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 43–46.
- Sakandumbu, I. E. (2018). *Recrutamento e Seleção de Quadros*. Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Santos, J. V., & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *PSICO*, 40(4), 467–472.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*,

6(12), 142–158.

Scorsolini-Comin, F., & Santos, M. A. dos. (2012). A Medida Positiva dos Afetos : Bem-Estar Subjetivo em Pessoas Casadas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(1), 11–20.

Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2012). *Metodologia de Pesquisa em Psicologia*. (9ª Edição). Porto Alegre: AMGH Editora.

Silva, A. S., & Pinto, J. M. (2009). *Metodologia das Ciências Sociais*. (15ª Edição). Porto: Edições Afrontamento.

Silva, M. C. (2010). *Processo de Socialização Hospitalar na Perspectiva dos Enfermeiros*. Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão.

Silveira, A. D. M. da. (2019). The Employee Is Always Right : Employee Satisfaction and Corporate Performance in Brazil. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 739–764. <https://doi.org/http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190224>

Soares, J. M. A. de R. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros . Clima de organizacional e características pessoais*. Universidade de Aveiro.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. (10ª Edição). Lisboa: LIDEL.

Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35(2), 37–47.

Tangen, S. (2002). Understanding the concept of productivity. *Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*. Taipei.

Válega, V. (2012). *O modelo organizacional, as condições de trabalho e as relações interpessoais como fatores de satisfação dos trabalhadores em regime de*

Outsourcing. Instituto Superior de Línguas e Administração.

Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(1).

Veloso, A. L. de O. M. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia.

Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2015). A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78–88.
<https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>

Wood Jr, T. (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, 32(4), 6–18.

Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1997). Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *CAHRS Working Paper*, 97–16.

Anexos

Anexo 1- Guião da entrevista

Guião de entrevista

Caracterização Sociodemográfica

Género

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade: (anos)

Qualificações

☐ Nenhuma

☐ 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano / 4º classe)

☐ 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)

☐ 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)

☐ Ensino Secundário (12º ano)

☐ Ensino Superior - Licenciatura

☐ Ensino Superior – Mestrado

☐ Ensino Superior - Doutoramento

Número de anos na execução da função:

Número de anos que trabalha na instituição:

Guião da entrevista: enquadramento do perfil do entrevistado

1 Nesta organização que tarefas executa?

2 Estas tarefas enquadram-se na sua área de formação?

3 As expectativas que tinha em relação à sua área de formação foram atingidas?

4 As expectativas face a esta instituição foram atingidas?

5 Se lhe fosse dada a possibilidade de integrar uma outra organização iria?

6 Quantas vezes faltou ao trabalho em 2019?

7 Essas faltas foram motivadas pelo clima organizacional?

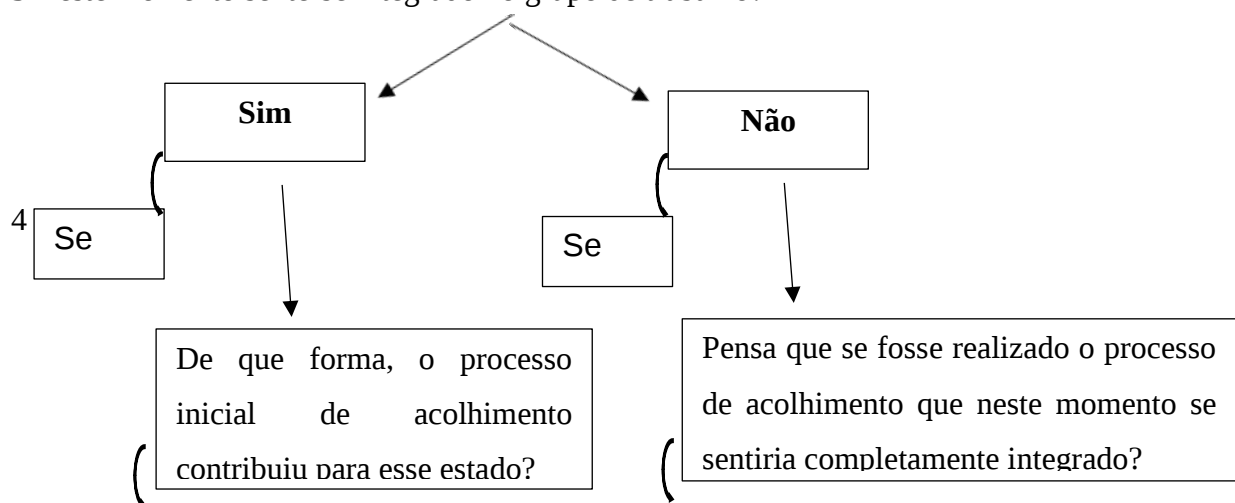
8 Acha que está no auge do seu rendimento?

Guião da entrevista: A influência das práticas de gestão de recursos humanos no bem-estar dos colaboradores

1 Após a sua admissão de que forma foi acolhido e integrado na organização?

2 Como define o seu primeiro dia de trabalho?

3 Neste momento sente-se integrado no grupo de trabalho?



5 De que forma é realizada a avaliação de desempenho?

6 Revê importância nesse processo?

7 Existe definição de objetivos individuais e coletivos?

8 Qual o impacto do *feedback* da avaliação desempenho?

9 Revê importância no fornecimento de formação por parte da organização?

10 Quando detetados na avaliação de desempenho aspetos a serem melhorados, a instituição possibilita aos seus colaboradores formação?

11 Neste sentido, acha que a formação atribuída está em conformidade com as necessidades dos trabalhadores?

12 Que gratificações são atribuídas aos trabalhadores com melhores desempenhos?

13 Todos os colaboradores têm consciência que existem benefícios para as melhores performances?

14 As gratificações atribuídas são adequadas aos colaboradores?

15 Que gratificações gostaria de ver atribuídas?

16 De que forma estes benefícios têm implicações na produtividade?

17 Existe possibilidade de progressão na carreira no seio da instituição?

18 Sente-se valorizado? De que forma?

19 Sente que os seus esforços são reconhecidos pela instituição e pelos seus colegas? De que forma?

20 Existe um clima de entreajuda entre os colaboradores? Em que situações isto se revela?

21 Entende que exista uma boa relação entre os diferentes níveis hierárquicos?

22 Existe algum meio para que as sugestões dos colaboradores sejam ouvidas?

23 As opiniões dos colaboradores são tidas em conta na tomada de decisão?

24 O ambiente de trabalho é leve e positivo?

25 Sente-se controlado na execução das suas tarefas?

26 Revê importância na autonomia e confiança atribuída aos colaboradores? Porquê?

27 São-lhe atribuídas todas as condições e ferramentas necessárias para a execução das tarefas da melhor forma possível?

28 O que entende por felicidade organizacional, bem-estar e satisfação?

29 Pensa, que nos dias de hoje, faz sentido abordar estas temáticas no contexto organizacional?

30 A organização proporciona medidas de promoção do bem-estar? Quais?

31 O que pensa sobre a aplicação de medidas que promovam o bem-estar?

32 Caso fossem colocadas em prática, na sua opinião, que implicação teriam na produtividade?

33 Que aspetos poderiam influenciar os seus níveis de felicidade no trabalho?

34 Sente-se feliz?

Anexo 2 - Tabelas da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias	Dimensões	Resposta às questões da entrevista
Enquadramento do perfil do entrevistado	Funções	Que desempenha	“Educadora de Infância.” (entrevista 1); “Professor de Educação Física.” (entrevista 2); “Educadora de Infância.” (entrevista 3); “Educadora de Infância.” (entrevista 4); “Direção Técnica do Centro De Dia.” (entrevista 5); “Educadora de Infância.” (entrevista 6); “Colaboro no ATL, (...) AEC’S e realizo trabalho de escritório.” (entrevista 7); “Educadora de Infância.” (entrevista 8); “Diretora Técnica.” (entrevista 9); “Diretora Técnica.” (entrevista 10); “Animadora Sociocultural (...) e AEC'S (...).” (entrevista 11).

		Enquadramento com a área de formação	“Sim.” (entrevista 1); “Sim.” (entrevista 2); “Sim.” (entrevista 3); “Sim.” (entrevista 4); “Em parte sim.” (entrevista 5); “Sim.” (entrevista 6); “Não.” (entrevista 7); “Sim.” (entrevista 8); “Sim.” (entrevista 9); “Sim.” (entrevista 10); “Sim.” (entrevista 11).
	Expectativas	Área de formação	“Sim.” (entrevista 1); “Sim.” (entrevista 2);

			“Não, iniciei na função com bastante expectativas pelo aquilo que tinha aprendido na licenciatura.... Mas na prática as coisas são diferentes....” (entrevista 3); “Não. Aprendemos muitas coisas durante o nosso percurso académico, temos muitas expectativas de colocar todo esse conhecimento em prática mas depois... acabamos por nos desiludir por aquilo que é a “prática”.” (entrevista 4); “Sim.” (entrevista 5); “Sim.” (entrevista 6); “Não, ficaram bastante aquém.” (entrevista 7); “Sim.” (entrevista 8); “Sim.” (entrevista 9); “Sim, e isso ocorreu dentro desta instituição.” (entrevista 10); “Não, estava à espera de uma maior relação da teoria com a prática o que nem sempre acontece.” (entrevista 11).
		Instituição	“Sim.” (entrevista 1); “Sim.” (entrevista 2); “Sim.” (entrevista 3);

			“Não.” (entrevista 4); “Sim.” (entrevista 5); “Sim.” (entrevista 6); “Sim, realizo as tarefas para o qual fui contratada.” (entrevista 7); “Sim.” (entrevista 8); “Sim.” (entrevista 9); “Sim e continuam a ser atingidas caso contrário estaria estagnada.” (entrevista 10); “Não. (...) Continuo a desenvolver outras expectativas que ainda não foram correspondidas.” (entrevista 11).
	Trocar a instituição por outra	Trocar a instituição por outra	“Sim, se fosse função pública.” (entrevista 1); “Talvez, era algo que teria de ponderar.” (entrevista 2); “Não, neste momento, esta instituição dá-me estabilidade e a saída para outra instituição não permitiria a continuidade desse estado.” (entrevista 3); “Sim.” (entrevista 4); “Sim, mas teria de ser mais aliciante.” (entrevista 5);

			“Sim, uma instituição pública.” (entrevista 6); “Talvez, dependia do tipo de proposta.” (entrevista 7); “Se o vencimento fosse superior sim iria, caso contrário não.” (entrevista 8); “Dependeria daquilo que me oferecessem, se fosse numa perspetiva de evolução sim iria.” (entrevista 9); “Talvez, dependeria de várias variáveis, como, as tarefas, objetivos, entre outros.” (entrevista 10); “Sim. Por outros motivos além das expectativas, claro. Principalmente se o incentivo salarial fosse aliciante. Dependeria sem dúvida daquilo que a outra organização estivesse disposta a oferecer-me.” (entrevista 11).
	Faltas	Número	“Faltei 3 vezes.” (entrevista 1); “Faltei 4 vezes.” (entrevista 2); “Faltei 1 vez.” (entrevista 3); “Faltei 3 vezes.” (entrevista 4); “Não faltei.” (entrevista 5); “Não faltei.” (entrevista 6);

			“Cerca de 12 dias.” (entrevista 7); “Não sei precisamente. Talvez umas 5 vezes mais ou menos.” (entrevista 8); “Não faltei.” (entrevista 9); “Não faltei.” (entrevista 10); “Estive com baixa por doença, tirando isso não faltei.” (entrevista 11).
		Motivadas pelo clima organizacional	“Não. As vezes que faltei ao trabalho em 2019 deveram-se a problemas de saúde.” (entrevista 1); “Não.” (entrevista 2); “Não.” (entrevista 3); “Sim.” (entrevista 4); “Não faltei.” (entrevista 5); “Não faltei.” (entrevista 6); “Não, foi por doença.” (entrevista 7); “Não.” (entrevista 8);

			“Não faltei.” (entrevista 9); “Não faltei.” (entrevista 10); “Não, foram por doença.” (entrevista 11).
	Rendimento	Situa-se no auge	“Sim.” (entrevista 1); “Não.” (entrevista 2); “Não, ainda estou longe de o alcançar.” (entrevista 3); “Sim.” (entrevista 4); “Sim.” (entrevista 5); “Sim.” (entrevista 6); “Não, longe disso.” (entrevista 7); “Não.” (entrevista 8); “Eu penso que sim, mas podemos sempre melhorar e evoluir.” (entrevista 9); “Talvez sim, ... sim!” (entrevista 10); “Não, ainda estou muito longe disso.” (entrevista 11).

Práticas de gestão de recursos humanos	Acolhimento e Integração	Processo de acolhimento e integração	“(…) posso garantir que fui bem recebida.” (entrevista 1). “Sim, fui bem recebido por todos. Foi-me apresentado o local de trabalho, os colegas e os materiais que teria à disposição.” (entrevista 2). “Fui bem acolhida e recebida por todos, nesse aspeto estou muito grata.” (entrevista 3). “Fui bem acolhida, todos foram simpáticos comigo aquando da minha chegada. Apresentaram-me as instalações e os colegas com quem iria trabalhar.” (entrevista 4). “Fui acolhida muito bem tanto pelos colegas, utentes e direção. Foram bastante atenciosos e simpáticos. Foi-me apresentadas as normas da instituição e as suas instalações.” (entrevista 5). “Eu diria que de forma positiva quer pelas técnicas, pais e instituição.” (entrevista 6). “Considero que fui bem acolhida por todos. Foi-me apresentada a instituição e as pessoas com quem iria trabalhar.” (entrevista 7). “Fui bem recebida e acolhida na instituição. Apresentaram-me logo as pessoas e o local de trabalho e isso foi importante para me ambientar.” (entrevista 8). “Eu considero que fui bem acolhida e integrada na organização, todos foram muito simpáticos e mostraram-se disponíveis para o que fosse preciso. Apresentaram-me as instalações e as colegas... abordaram as práticas da instituição. Sem dúvida, fui bem acolhida.” (entrevista 9).
--	--------------------------	--------------------------------------	---

			“Já tenho alguns anos de casa, quando assumi o novo cargo fui novamente bem integrada, foram-me transmitidas mais informações. As instalações já as conhecia.” (entrevista 10). “Bem integrada, já tinha realizado voluntariado na instituição, por isso já tinha sido acolhida anteriormente.” (entrevista 11).
		O primeiro dia de trabalho	“É difícil de especificar. Deve ter sido um dia de alguma inquietação.” (entrevista 1). “Contudo, recordo-me que foi um dia tenso, estava muito nervoso. Mas os colegas que estavam na instituição na altura foram todos simpáticos.” (entrevista 2). “Bem, com alguma ansiedade, mas, posso dizer que foi um dia bastante agradável.” (entrevista 3). “Um dia marcado pela ansiedade de abraçar um novo projeto, uma nova experiência, e a possibilidade de colocar em prática o conhecimento consolidado na licenciatura daí que nesse primeiro dia as expectativas fossem imensas.” (entrevista 4). “Com muito medo, nervosismo, ansiedade... mas correu bem. (sorriso)” (entrevista 5). “Com ansiedade mas com bastantes expectativas...” (entrevista 6). “Bastante complicado, muitas coisas a assimilar, muita ansiedade...” (entrevista 7).

			“Foram muitos sentimentos juntos, e foi um dia desafiador, era tudo novo. (sorriso)” (entrevista 8). “É sempre diferente, é tudo novo... existe ansiedade, nervosismo... mas também uma enorme vontade de mostrar serviço.” (entrevista 9). “Um dia empolgante e sem problemas.” (entrevista 10). “Foi fácil, até porque já conhecia os clientes e os colaboradores.” (entrevista 11).
		O contributo do acolhimento para a integração	“Ser bem recebida contribui para que as pessoas se sintam parte integrante da instituição e nesse sentido o processo inicial de acolhimento contribui.” (entrevista 1). “Sinto-me completamente integrado na instituição. Acho que o acolhimento inicial contribuiu o que deveria contribuir.” (entrevista 2). “Sinto-me integrado na instituição. Mas confesso que nunca pensei na importância daquele dia para este estado. Contudo, quando somos bem recebidos e sentimos que somos bem-vindos a uma equipa, à partida, isso faz-nos sentir melhor, por isso talvez tenha tido impacto.” (entrevista 3). “Sinceramente, não acho que esteja completamente integrada. Mas, na minha opinião, não creio que isso se deva diretamente ao processo de acolhimento.” (entrevista 4).

			“Como fui muito bem acolhida, todo o processo foi mais fácil. Mas sinto que quando somos bem acolhidos, emocionalmente, ficamos com mais vontade e encaramos tudo com mais positivismo.” (entrevista 5). “Acho que o facto de ser bem recebida, de existir abertura por parte de todos os colaboradores permitiu que eu me adaptasse mais rápido e facilmente. Por isso de certa forma, julgo que contribuiu.” (entrevista 6). “Bem as pessoas que me acolheram na instituição são aquelas com quem trabalho desde início. Penso que isso nos dá tranquilidade e estabilidade.” (entrevista 7). “O facto de me apresentarem a todas as pessoas permitiu logo ali “quebrar o gelo”. Depois a apresentação das instalações permitiu que não andasse perdida nos corredores.” (entrevista 8). “O acolhimento é das primeiras impressões que temos da instituição e das pessoas que lá trabalham enquanto algo “real”. Desta forma, quando somos bem acolhidos ficamos logo com uma perspetiva mais positiva daquilo que é a instituição e os colaboradores da mesma.” (entrevista 9). “Penso que nos dá confiança. Conhecemos as pessoas, as instalações, sabemos onde as coisas ficam e para o que fomos contratados.” (entrevista 10). “Eu penso que contribui, na medida em que, sempre estiveram há minha disposição e ajudaram-me sempre a perceber o contexto.
--	--	--	--

			Para além disso, cruzei-me com uma diretora técnica que esteve sempre há minha disposição para ajudar e isso ajudou na minha adaptação, colocou-me mais segura dos objetivos e tarefas propostas.” (entrevista 11).
	Avaliação de desempenho	Prática organizacional	“A avaliação de desempenho não é realizada...” (entrevista 1). “A instituição não realiza avaliação de desempenho.” (entrevista 2). “A instituição não realiza avaliação de desempenho.” (entrevista 3). “A instituição não realiza avaliação de desempenho.” (entrevista 4). “A instituição não realiza avaliação de desempenho.” (entrevista 5). “A instituição não realiza avaliação de desempenho.” (entrevista 6). “A instituição não realiza avaliação de desempenho.” (entrevista 7). “A instituição não realiza avaliação de desempenho.” (entrevista 8). “A instituição não realiza avaliação de desempenho.” (entrevista 9). “Não é realizada a avaliação de desempenho.” (entrevista 10). “Não é prática da instituição. Cada uma trabalha para realizar as suas tarefas. Não existe um “rebuçado” caso as desempenhemos bem ou um “castigo” caso as realizemos mal. Cada um trabalha para atingir os seus objetivos enquanto profissional.” (entrevista 11).

		Importância do processo	“Sim, acho que era importante termos um <i>feedback</i> quanto à nossa prestação.” (entrevista 1). “Sim, é sempre importante perceber o que fazemos bem e mal. Assim, podemos crescer enquanto profissionais.” (entrevista 2). “Sim, acho que é algo que poderia permitir-me perceber o que faço melhor e o que tenho à aprimorar, assim como, aos meus colegas.” (entrevista 3). “Sim, penso que seria importante por várias razões. A avaliação de desempenho quanto sei é um processo que, de forma geral, analisa a forma como os trabalhadores realizam as suas tarefas. Assim, era importante perceber quais os melhores desempenhos para distinguir os melhores trabalhadores dos outros. Aqui é um pouco indiferente ter um bom desempenho, ou um mau desempenho não somos distinguidos. Aliás arrisco-me a dizer que se existisse avaliação de desempenho nesta instituição, neste momento, não seria imparcial...” (entrevista 4). “Sim, penso que acima de tudo seria importante para a motivação dos trabalhadores.” (entrevista 5). “Sim, é uma forma de distinguir o desempenho de cada trabalhador. Em tudo existem bons e maus profissionais e para se manter as equipas motivadas e com a certeza que vigora um sentimento de justiça, penso que é importante realizar a avaliação de desempenho. Para além de que, posteriormente, ainda que sejamos bons profissionais, permite-nos melhorar e sermos ainda melhores.” (entrevista 6).
--	--	-------------------------	---

			“Sim, e a instituição até deveria implementar este processo. Permite-nos ter uma noção daquilo que fazemos bem ou mal. E para além disso, percebemos que ideia as pessoas que trabalham connosco têm do nosso trabalho.” (entrevista 7). “Sim, é uma forma de evoluirmos enquanto profissionais. Permite-nos identificar pontos de melhoria. Além de que, quando a avaliação de desempenho recolhe as opiniões dos colegas pode servir de instrumento motivacional.” (entrevista 8). “Sim, o conhecimento que tenho é que a avaliação de desempenho possibilita perceber o que se faz bem e o que se faz menos bem. Por vezes, pode ser possível analisar o que as várias pessoas que cooperam connosco pensam do nosso trabalho. E isso, permite-nos evoluir e melhorar enquanto profissionais.” (entrevista 9). “Sim. É uma forma de diagnóstico daquilo que é bem ou mal feito, daquilo que é possível melhorar ou aprimorar, daquilo que eu sou enquanto profissional na minha opinião e na opinião daqueles que trabalham comigo.” (entrevista 10). “Sim, seria mais motivador se realmente os colaboradores fossem avaliados, seria um incentivo diferente.” (entrevista 11).
		<i>Feedback</i> da avaliação de desempenho	“Como referi não acontece essa prática nesta instituição. De facto, é pena... o resultado da avaliação de desempenho poderia permitir ao profissional refletir sobre as suas práticas e se algo não está bem corrigir e alterar comportamentos.” (entrevista 1).

			“No fundo penso que seja para melhorarmos enquanto profissionais. Ao termos um “instrumento” que nos diz o que estamos a fazer bem ou mal e qual a margem de progressão.” (entrevista 2). “Como já referi, pode permitir-nos melhorar enquanto profissionais. No entanto, como a instituição não realiza a avaliação de desempenho não temos acesso a essa informação.” (entrevista 3). “Como não existe avaliação de desempenho não existe feedback nem impacto do mesmo.” (entrevista 4). “Como não é prática da instituição a avaliação de desempenho, não existe feedback.” (entrevista 5). “Quando realizada a avaliação de desempenho é importante que se transmita o resultado da mesma se não o processo não tem utilidade.” (entrevista 6). “Neste caso nenhum. Mas penso que, quando realizada tem um impacto positivo, permite-nos evoluir e perceber se estamos a proceder bem ou mal. Muitas vezes pode funcionar como uma espécie de despertador que nos alerta acerca do nosso desempenho... podemos pensar que estamos a proceder corretamente e por vezes não estamos a agir assim tão corretamente.” (entrevista 7).
--	--	--	--

			“Se a avaliação de desempenho for realizada é importante posteriormente transmitir os resultados da mesma. Este como disse anteriormente pode converter-se num instrumento motivacional.” (entrevista 8). “Neste caso em particular nenhum. Eu penso que quando é realizada, deve-se comunicar os resultados aos colaboradores, caso contrário, não tem qualquer interesse disponibilizar tempo a realizar este processo. Depois de analisar aquilo que são os dados provenientes da avaliação de desempenho, penso que, se deve analisar em conjunto com o colaborador e propor aspetos a melhorar e até elogiar aqueles em que o indivíduo já é bom.” (entrevista 9). “A avaliação de desempenho quando realizada permite motivar as pessoas através dos resultados obtidos para que se continue o percurso profissional da melhor forma possível.” (entrevista 10). “Neste caso nenhum. Mas quando realizada a avaliação de desempenho, o <i>feedback</i> da mesma, tem impacto na motivação de cada um. Aliás, sem dúvida, que poderia permitir-me, em primeiro lugar, continuar a fazer bem o que já faço bem, e não menos importante, melhorar as minhas falhas, porque só quando sabemos que erramos é que podemos tentar melhorar e dar mais de nós. Se nunca ninguém nos disser que o caminho não está a ser bem traçado então não conseguimos esforçarmo-nos e melhorar.” (entrevista 11).
		Importância do fornecimento de formação	“Sim, é uma forma de evoluirmos e de sermos melhores profissionais. Cada vez mais, explora-se as matérias a fundo e isso é importante, se calhar o que era certo há 30 anos não é nos dias de hoje, ou pelo menos existem outras alternativas.” (entrevista 1).

			“Sim. Lá está sabendo que é bem e mal feito, através da formação é possível evoluir. Para além disto, permite-nos desenvolver atividades diferentes porque temos mais conhecimentos e competências.” (entrevista 2). “Sim, muita. A formação é o que nos permite estar atualizadas face aos procedimentos e métodos a utilizar. O mundo atualmente evolui a cada segundo, por isso, é importantíssimo o papel da formação para os profissionais seja qual for a área de atuação.” (entrevista 3). “Sim. É importante, ao longo dos anos, atualizar os conhecimentos que temos e adquirir outros.” (entrevista 4). “Sim, a formação permite melhorar e aperfeiçoar os conhecimentos e consequentemente a forma como executamos as tarefas.” (entrevista 5). “Sim. Lá está ninguém sabe tudo, existe sempre espaço para melhorar e adquirir novos conhecimentos.” (entrevista 6). “Quando adequada às funções de cada um bastante importante.” (entrevista 7). “Sim, é muito importante. Permite-nos estar atualizados nas temáticas que a nossa profissão engloba.” (entrevista 8). “Sim, é sempre importante obter e atualizarmos conhecimentos nas nossas áreas de atuação.” (entrevista 9). “Sim. É fundamental para se evoluir.” (entrevista 10).
--	--	--	--

			“Sim, muita. Uma vez que, para estarmos todos cientes dos objetivos seria fundamental que todos possuíssemos formação nesse sentido. Aprendemos uns com os outros mas precisamos de algo mais sério, mais formal, que ultimamente não temos tido.” (entrevista 11).
		Fornecimento de formação, no contexto da instituição, de acordo com a avaliação de desempenho	“Não. A instituição não realiza a avaliação de desempenho por isso não tem noção do aspetos a serem melhorados. A pouca formação que nos é atribuída é baseada nos problemas que vão surgindo.” (entrevista 1). “Não temos tido muita formação aqui. Mas também não se relaciona com esse processo. A pouca formação que temos também se deve à falta de interesse das pessoas em participar.” (entrevista 2). “A instituição disponibiliza formação, no entanto não relaciona a atribuição da formação com a avaliação de desempenho. A formação que a instituição faculta é cada vez menor, porque, em anos anteriores, existiram poucos colaboradores a participar.” (entrevista 3). “A avaliação de desempenho não é realizada pelo que a formação que por vezes é atribuída em nada tem a ver com esse processo.” (entrevista 4). “A instituição fornece a formação não adequada à avaliação de desempenho porque essa não é realizada, mas, na minha opinião, adequado áquilo que são as necessidades dos colaboradores.” (entrevista 5).

			“Nesta instituição a avaliação de desempenho não é prática, contudo, temos acesso a ações de formação consoante as necessidades que a coordenadora da instituição vai identificando.” (entrevista 6). “No caso desta instituição não, porque a avaliação de desempenho não é realizada.” (entrevista 7). “Aqui a formação atribuída não está relacionada com a avaliação de desempenho. A instituição atribui formação consoante os “problemas” e dificuldades que vão surgindo.” (entrevista 8). “A possibilidade de formação não se relaciona com a avaliação de desempenho mas pelo que a instituição vai considerando importante aprimorar. E é sobre essas temáticas que se vai atribuir formação.” (entrevista 9). “Ultimamente não tem existido muita formação, isto porque as ações de formação são pouco frequentadas.” (entrevista 10). “A formação que nos é atribuída não tem relacionamento com a avaliação de desempenho, até porque essa é nula. A instituição fornece a formação que julga ser a necessária e adequada.” (entrevista 11).
--	--	--	---

		Formação atribuída em consonância com as necessidades	“A formação, como lhe disse, é atribuída consoante os problemas que vão surgindo... e talvez com base em algumas sugestões que alguns colegas vão fazendo.” (entrevista 1.) “A pouca que temos penso que sim.” (entrevista 2). “Nem sempre, as necessidades variam de pessoa para pessoa. Eu já tive formação em vertentes que tenho bastante à vontade, aprende-se sempre, mas, se calhar para mim seria mais enriquecedor nas valências em que efetivamente tenho mais dificuldade. Mas como a avaliação de desempenho não é realizada torna-se difícil perceber as áreas em que efetivamente a formação é necessária.” (entrevista 3). “Não, a instituição possibilita pouca formação aos trabalhadores, e por vezes, essa pouca não se enquadra naquilo que estes necessitam realmente.” (entrevista 4). “Penso que independente do processo de avaliação de desempenho mas sim, penso que a formação que é fornecida se enquadra nas necessidades.” (entrevista 5). “Na minha opinião sim.” (entrevista 6). “Nem sempre, no entanto, como disse anteriormente, é importante dar formação mas esta deve estar adequada às funções dos trabalhadores. Para que, estes estejam mais envolvidos e interessados no decorrer da formação para assim adquirirem alguns conhecimentos, caso contrário, se calhar não se retém a informação porque só se está ali pelo “ter que ser”.” (entrevista 7). “Sim.” (entrevista 8).
--	--	--	---

			“De certa forma, julgo que sim. Mas nesta instituição a formação não é abundante, muito por culpa também dos colaboradores que não mostram, por vezes, o interesse em evoluir, nem em participar nestas sessões de formação.” (entrevista 9). “A formação que a instituição possibilita penso que sim. Contudo, confesso que já tive necessidade de ser eu a procurar formação.” (entrevista 10). “A pouca que houve sim, mas também saliento que foi pouco participada pelos colaboradores.” (entrevista 11).
		Gratificações aos melhores desempenhos	“Não são atribuídas, mas era importante que atribuissem para se diferenciarem os desempenhos.” (entrevista 1). “Nenhumas. (risos)” (entrevista 2). “Nenhumas. (risos)” (entrevista 3). “Nenhumas, infelizmente...(risos)” (entrevista 4). “Não existe atribuição de gratificações.” (entrevista 5). “Esta instituição não atribui gratificações aos seus colaboradores. (risos)” (entrevista 6). “Gostava de dizer que são atribuídas, mas no caso desta instituição não. (risos)” (entrevista 7).

			“Nenhumas... (risos)” (entrevista 8). “Não existe atribuição de gratificações.... (sorriso)” (entrevista 9). “Que eu saiba, nenhuma.” (entrevista 10). “Nenhumas.” (entrevista 11).
		Gratificações: quais as adequadas	“Tendo em conta, que os salários atribuídos não são propriamente altos... eu diria que gratificações de âmbito económico seriam o ideal.” (entrevista 1). “Bem pedir não custa... (risos) Poder-se-iam atribuir complementos monetários aos melhores desempenhos. No meu caso, poderiam ser atribuídos vales para ginásios, tendo em conta a minha função.” (entrevista 2). “Acima de tudo, e muito sinceramente, gostaria que existisse um reconhecimento profissional. Mas, claro que, um complemento monetário seria sempre bem-vindo... (risos)” (entrevista 3). “Bem as que viessem seriam sempre bem-vindas. E hoje existem várias possibilidades. Desde compensações monetárias, a formação, a aulas de relaxamento, a ginásio, entre outras...” (entrevista 4). “Talvez um prémio para os melhores desempenhos seria positivo, mas, por exemplo, sem ser em dinheiro poderíamos falar de um seguro de saúde, ou na possibilidade de se frequentar uma formação.” (entrevista 5).

			“Compensações económicas, vales de formação, vales de ginásio ou de massagens por exemplo. Sei, por conversas com amigos e familiares, de algumas instituições que já aderiram a esta prática e confesso que gostaria que fosse também prática corrente aqui... (risos)” (entrevista 6). “Penso que, a que teria mais impacto para todos os que trabalham aqui seria alguma gratificação com valor económico. Poderia lá está ser atribuída a quem se destaca no desempenho das suas funções.” (entrevista 7). “Um prémio económico seria bom. (sorriso)” (entrevista 8). “Cada um, neste aspeto deve ter a sua opinião, mas penso que, aquilo que é unânime é uma compensação económica. Quer por exemplo quando a pessoa se destaca com um bom desempenho, quer a possibilidade de se antecipar um ordenado ou de atribuir uma ajuda económica aos colaboradores com mais dificuldades financeiras.” (entrevista 9). “As económicas são as que em conversa as pessoas mais pedem. Eu também apreciava uma gratificação económica, mas para além disso, também gostaria de ver atribuída por exemplo vales de spa ou até de formação. Aliás tenho conhecimento que em instituições semelhantes a esta é prática comum a atribuição desses vales.” (entrevista 10). “Principalmente monetária, porque na nossa profissão de “educadoras sociais” não existe essa gratificação. Mas o reconhecimento simples também elevaria o nosso ego, somos tratados todos de igual forma. Quer façamos bem ou mal, não há uma palavra de incentivo por parte dos nossos superiores hierárquicos.” (entrevista 11).
--	--	--	--

		Contribuição dos benefícios na produtividade “Os benefícios quando atribuídos fazem as pessoas envolverem-se mais, até podem funcionar como reconhecimento do trabalho realizado. Assim, tem impacto positivo na produtividade e faz-se mais pela instituição.” (entrevista 1). “Bem os benefícios demonstram uma preocupação da instituição para com os trabalhadores. A partir daí as pessoas podem, indiretamente, ser estimuladas a fazer mais e melhor pela instituição.” (entrevista 2). “Penso que estes benefícios poderiam funcionar como incentivos, e consequentemente, ajudar a aumentar a produtividade. Às vezes, as coisas mais simples e banais têm impacto no ego e nos comportamentos dos profissionais. Muitas vezes, só é preciso dizer “fizeste um bom trabalho”.” (entrevista 3). “Bem eu penso que poderiam melhorar o desempenho dos trabalhadores, uma vez que, seria um incentivo para se fazer mais e melhor e não apenas o mínimo ou necessário para ganhar o salário ao fim do mês.” (entrevista 4). “Penso que se traduziria num aumento dos níveis de empenho e motivação.” (entrevista 5). “Bem, seriam sem dúvida um motor para que se fizesse mais e melhor. Penso que, quando existe uma retribuição as pessoas tendem a envolver-se mais e a darem mais de si. Para além de que melhoraria a satisfação para com a instituição e a motivação de quem cá trabalha.” (entrevista 6).
--	--	---

			“Eu acho que, quando alguma instituição ou empresa atribui este tipo de benefícios depois terá uma retribuição por parte dos trabalhadores. Acho que se envolvem mais e dão o melhor de si. E desta forma, acho que a produtividade aumenta.” (entrevista 7). “Eu acho que teriam muita implicação. As pessoas sentir-se-iam mais valorizadas e fariam melhor o seu trabalho.” (entrevista 8). “Eu creio que teriam uma implicação positiva inicialmente na motivação dos colaboradores, depois no ambiente de trabalho e por fim na produtividade que no caso da instituição se refletia na qualidade dos serviços prestados, uma vez que, esta instituição presta serviços a pessoas.” (entrevista 9). “Eu acho que quando uma instituição atribui benefícios aos seus colaboradores, que estes ficam mais satisfeitos e contentes. Isto possibilita uma melhoria do ambiente de trabalho ainda que estes benefícios estivessem relacionados com os melhores desempenhos e isso originaria mais competitividade entre os colaboradores, mas penso que fosse uma competitividade saudável. Ao estarem mais contentes e satisfeitos com a instituição e ao se aperceberem que os seus esforços são valorizados penso que existiria um maior empenho em executar as tarefas. Tudo isto conjugado afetaria positivamente a produtividade. E consequentemente a ideia com que o público em geral tem da instituição, uma vez que nós aqui trabalhamos para pessoas e com pessoas.” (entrevista 10). “Os benefícios quando atribuídos são muito positivos se te sentires mais motivada para trabalhar o teu empenho será outro. Quando nos empenhamos o dia corre melhor e estamos mais motivados. Se ninguém nos avalia e se não tivermos os nossos objetivos
--	--	--	---

			pessoais/profissionais bem definidos então será indiferente fazermos mais ou menos simplesmente porque ninguém está a ver para nos julgar ou avaliar.” (entrevista 11).
Variáveis comportamentais e bem-estar	Reconhecimento e valorização	Progressão na carreira	“Penso que existe diferenças de progressão da creche em relação ao pré-escolar, no meu caso a progressão é nula.” (entrevista 1). “Infelizmente não... estou no mesmo ponto desde que comecei...” (entrevista 2). “Sim, mas só em certas funções.” (entrevista 3). “Depende da profissão que se tenha aqui dentro.” (entrevista 4). “Não.” (entrevista 5). “Penso que sim.” (entrevista 6). “Não.” (entrevista 7). “Julgo que sim, alguns colegas conseguiram progredir. No meu caso em concreto ainda não aconteceu.” (entrevista 8). “Sim, mas é necessário que se invista na sua formação e que se proponha à direção.” (entrevista 9). “Sim, mas para isso é necessário existir uma progressão através do ensino, ou seja, uma maior qualificação escolar. Olhe como no meu caso.” (entrevista 10).

			“Sim, mas depende da função que temos. Para se progredir nesta instituição é necessário procurar formação por conta própria e fazer, posteriormente, uma proposta à direção.” (entrevista 11).
		Valorização	“Nem por isso... Como disse, acho que existe diferenças de progressão da creche em relação ao pré-escolar. Mas reconheço que a possibilidade de progressão na instituição e na carreira sejam duas das formas de valorização do profissional.” (entrevista 1). “Não.” (entrevista 2). “Sim, não propriamente pela instituição mas pela função que executo e que me realiza e me faz sentir valorizada... é muito bom contribuir para o crescimento de uma criança. (sorriso)” (entrevista 3). “Não.” (entrevista 4). “Sim. Essencialmente pela relação que tenho com os utentes.” (entrevista 5). “Sim, essencialmente pelo <i>feedback</i> que obtenho dos miúdos e das suas famílias.” (entrevista 6). “Nem sempre.” (entrevista 7). “Sim. Pelas palavras de agradecimento que as famílias me dão.” (entrevista 8).

			“Sim, pela forma como as pessoas me tratam, pela confiança que me é atribuída por parte da organização todos os dias.” (entrevista 9). “Sim, desde que aqui cheguei que tenho sempre progredido dentro da instituição e isso faz-me sentir valorizada pela entidade. Visto que, se evolui até aos dias de hoje é porque a instituição identificou em mim capacidade para tal, para além disso, confesso que nunca desleixei a minha formação sempre tentei aprimorar.” (entrevista 10). “Sim, pela minha formação que me leva a progredir. Não pelos outros, mas pelo que faço e pelos clientes.” (entrevista 11).
		Reconhecimento dos esforços quer por colegas quer pela instituição	“Às vezes são reconhecidos. É sempre bom recebermos um elogio. Ficamos com o ego no máximo.” (entrevista 1). “Não.” (entrevista 2). “Por vezes sim. Quando nos elogiam e reconhecem que “vestimos a camisola”.” (entrevista 3). “Sinto que nenhuma das partes valoriza, infelizmente...mas não me quero alongar...” (entrevista 4). “Acho que sim, na forma como nos relacionamos. Tenho um bom relacionamento com todos.” (entrevista 5).

			“Sim. Quando existe um agradecimento pela colaboração em algo, ou pela ajuda a solucionar alguma questão.” (entrevista 6). “Acho que poderiam ser mais reconhecidos, por vezes, sente-se a falta desse reconhecimento.” (entrevista 7). “Por vezes sim, por exemplo através de palavras quando vou ajudar uma colega que esteja com alguma dificuldade.” (entrevista 8). “Sim. Através de gestos e palavras, muitas vezes chegam a ter muito mais valor que uma mera compensação económica.” (entrevista 9). “Penso que sim. Pela posição que ocupo na hierarquia da instituição sendo que comecei aqui por baixo.” (entrevista 10). “Algumas pessoas sim, reconhecem o meu esforço, e fazem-no através de palavras. Mas isso não acontece sempre...” (entrevista 11).
	Relacionamento entre as partes	Entre colegas	“Nem sempre. Nos momentos mais aflitivos temos tendência a colaborar mais uns com os outros mas não é algo que se verifique no dia-a-dia.” (entrevista 1). “Algumas vezes, depende muito das situações e dos colegas.” (entrevista 2). “Depende... depende da situação, do colega em questão, no fundo depende de vários fatores. Mas de facto é algo que enquanto instituição poderíamos aprimorar, a entreaajuda entre colegas.” (entrevista 3).

			“Penso que a entreajuda destaca-se sobretudo nas dinâmicas realizadas em cada valência.” (entrevista 4). “Sim, penso que sim, na realização de algumas tarefas.” (entrevista 5). “Sim. Principalmente em situações de resolução de problemas que vão surgindo.” (entrevista 6). “Por vezes sim, mas mais quando a situação é crítica.” (entrevista 7). “Sim. Especialmente nas festividades e em situações de maior dificuldade.” (entrevista 8). “Bem... depende. Existem dias bons e maus... Mas o clima de entreajuda possivelmente reflete-se mais quando surge alguma complicação, algum problema.” (entrevista 9). “Posso dizer que sim, ainda que pareça muitas vezes que não. Aliás, quanto maior as dificuldades na resolução de algumas situações, mais a entreajuda sobressai.” (entrevista 10). “Às vezes. Nem sempre isso acontece no dia-a-dia, só quando surgem obstáculos maiores.” (entrevista 11).
		Diferentes níveis hierárquicos	“Sim.” (entrevista 1). “Simplesmente a necessária.” (entrevista 2).

			“Sim.” (entrevista 3). “Não, e não me queria alongar sobre este assunto...” (entrevista 4). “Sim, da minha parte existe uma boa relação entre os vários níveis hierárquicos.” (entrevista 5). “Sim. Da minha parte e para com a minha pessoa sim.” (entrevista 6). “Creio que sim.” (entrevista 7). “Sim, acho que é boa...” (entrevista 8). “Sim, penso que sim.” (entrevista 9). “Razoável.” (entrevista 10). “Nem sempre.” (entrevista 11).
		Meio de sugestões	“Meio físico não, existe a possibilidade de darmos sugestões em reuniões. Posteriormente podemos debater alguns temas com a coordenadora.” (entrevista 1). “Sim, nós temos várias reuniões e aí existe espaço para se falar e abordar quer os assuntos do dia-a-dia, quer problemas, quer sugestões.” (entrevista 2).

			“Sim, nomeadamente através das reuniões de equipa que são utilizadas para fazer um ponto de situação do trabalho e nas quais é permitido debater outras temáticas que os trabalhadores achem pertinentes.” (entrevista 3). “Geralmente o local onde é possível realizar as sugestões é nas reuniões de trabalho.” (entrevista 4). “Sim. Existe abertura nas reuniões para escutar os colaboradores para além de ser possível a ida ao gabinete da coordenadora.” (entrevista 5). “Sim. Essencialmente nas reuniões que realizamos, depois existe sempre a possibilidade de explorar qualquer situação junto da coordenadora.” (entrevista 6). “O único meio é as reuniões que temos frequentemente e que permitem fazer um ponto de situação do trabalho.” (entrevista 7). “Sim, ou nas reuniões de trabalho, ou então temos que ir ao gabinete da coordenadora.” (entrevista 8). “As reuniões que temos frequentemente permitem fazer sugestões, não significa que sejam “atendidas”. E depois existe sempre a possibilidade de abordar essas sugestões com a coordenadora.” (entrevista 9). “Em algumas situações parece que é cada um por si. No entanto, em reuniões com a coordenadora é possível fazer chegar as sugestões e debatê-las em conjunto.” (entrevista 10).
--	--	--	--

			“Eu acho que cada um se faz ouvir quando precisa, contudo, nem sempre é ouvido. Nas reuniões as sugestões vão chegando tirando isso cada um dá as sugestões quando entende no gabinete da coordenadora.” (entrevista 11).
		Contribuição para a tomada de decisão	“Às vezes...” (entrevista 1). “Algumas vezes, depende das temáticas. Em alguns casos as nossas sugestões são tidas em conta.” (entrevista 2). “Por vezes, consoante a temática as nossas opiniões podem ser ou não tidas em conta. Mas geralmente só nos ouvem quando o problema é sobre um assunto que a direção não tem grande conhecimento.” (entrevista 3). “Depende do assunto em questão, em alguns casos sim noutros não.” (entrevista 4). “Sim, julgo que se tenta sempre ter em consideração aquilo que são as opiniões de todos os colaboradores.” (entrevista 5). “Em algumas situações sim...” (entrevista 6). “Consoante o assunto que estiver em discussão. Por vezes são, outras vezes não.” (entrevista 7). “Eu acho que sim, pelo menos em certa medida. Quando as questões são sobre situações que tenham ocorrido e sobre o trabalho na prática as nossas opiniões tendem a contar, afinal de contas somos nós que estamos na zona de atuação.” (entrevista 8).

			“Depende da temática, às vezes sim outras vezes não.” (entrevista 9). “Algumas vezes, depende das temáticas em discussão.” (entrevista 10). “Nem sempre. Quando é necessário tomar alguma decisão e desconhece-se a realidade e, por isso, não se consegue solucionar, recorre-se aos colaboradores para resolver o problema. No entanto, este contributo não significa que nos deem “razão” até porque muitas vezes antes do problema acontecer são advertidos para a situação. Depois de acontecer resolve-se os problemas com base no que é melhor e mais fácil.” (entrevista 11).
	Ambiente de trabalho	Caracterização do ambiente como leve e positivo	“Nem sempre, existem alguns conflitos entre os trabalhadores.” (entrevista 1). “Por vezes sim. Mas devia ser algo diário e não pontual.” (entrevista 2). “Tem dias, às vezes o ambiente de trabalho é mais harmonioso e o trabalho corre melhor, outras vezes os conflitos vêm ao de cima.” (entrevista 3). “Leve e positivo a cem por cento não. Mas tem dias em que existe um melhor ambiente, outros em que é demasiado pesado.” (entrevista 4). “Penso que na maioria dos dias sim.” (entrevista 5). “Geralmente sim. Existem alguns conflitos entre os colaboradores mas isso julgo que acontece em qualquer instituição por vezes esses conflitos influenciam o ambiente de trabalho de toda a instituição.” (entrevista 6).

			“A maioria dos dias sim...” (entrevista 7). “É normal. Temos dias em que o ambiente é melhor que outros, mas isso é como em tudo. Por vezes existem problemas e o ambiente não é o melhor.” (entrevista 8). “Por vezes sim, depende dos problemas que surgem que influenciam o estado de espírito das pessoas e o ambiente.” (entrevista 9). “Não temos ninguém com um cargo superior que nos controle a toda a hora... logo por aí considero que é leve e positivo. Contudo, entre colegas algumas vezes isso não acontece e surgem conflitos que afetam o ambiente de trabalho.” (entrevista 10). “Nem sempre. Entre colaboradores não é nada leve nem positivo. Existe demasiada “cuscuvilhice”, “diz que disse”, entre outros conflitos entre os mesmos.” (entrevista 11).
		Controle na execução das tarefas	“Não.” (entrevista 1). “Sim, algumas vezes. Existem programas estabelecidos às vezes os utentes estão com um estado de espírito que permite a execução de atividades diferentes, mas que não estão programadas...” (entrevista 2). “Não me sinto controlado.” (entrevista 3). “Não, acho que cada um tem liberdade para desempenhar as tarefas para o qual foi contratado.” (entrevista 4).

			“Não, cada um sabe o que tem de fazer e por isso tem autonomia para executar as suas tarefas.” (entrevista 5). “Não. Sei quais as tarefas a executar e realizo-as sem ter ninguém a controlar-me. Acima de tudo temos de ser responsáveis e conscientes do trabalho que temos de fazer.” (entrevista 6). “Não. Cada um sabe o que tem a fazer. Nas reuniões recebemos as orientações depois é só executar.” (entrevista 7). “Não. Existe liberdade e responsabilidade na execução das funções.” (entrevista 8). “Não. Tenho plena noção do que a instituição espera de mim, sei o que tenho a fazer, e por isso, sendo uma pessoa responsável não existe essa necessidade de controlo.” (entrevista 9). “Não. Eu sei o que tenho a fazer, e por isso sei se cumpro com as tarefas todas ou não. A organização das tarefas é minha responsabilidade.” (entrevista 10). “Nunca temos controlo, e também porque tento desempenhar as tarefas à qual a instituição me desafiou.” (entrevista 11).
		Importância da autonomia e confiança	“Sim, é sinal que a instituição confia em nós enquanto profissionais e que de certa forma está contente com o trabalho que temos vindo a desenvolver.” (entrevista 1). “Sim. Lá está, como lhe disse a autonomia permite, no meu caso, dar conteúdos que não estão programados e que, na minha opinião, até são de maior atratividade para os utentes.” (entrevista 2).

			“Sim, mas é necessário que exista consciência por parte dos colaboradores das funções a desempenhar. O trabalho de equipa é de equipa e não de um ou dois elementos. Existindo esta consciência, pode ser bastante interessante as questões de autonomia pois podem revelar-se uma variável motivacional.” (entrevista 3). “A autonomia é importante na medida em que é um “voto de confiança” que a instituição deposita nos seus trabalhadores. Contudo para alguns essa autonomia só estimula o comum “encosto”.” (entrevista 4). “Sim. É um sinal que a instituição confia em nós, que nos assume como pessoas de palavra, que sabemos quais os nossos deveres e obrigações. E por isso, cada um executa as suas tarefas com responsabilidade.” (entrevista 5). “Sim. É sinal que a instituição acredita que somos pessoas sérias e responsáveis, e, que vamos cumprir com aquilo que nos é estipulado e pedido.” (entrevista 6). “Sim. Porque permite aos trabalhadores a realização das suas funções de forma mais livre e pelos métodos que cada um prefere.” (entrevista 7). “Sim. A autonomia e liberdade de decisões/pedagogias é importante para a realização individual do trabalho.” (entrevista 8). “Sim para colaboradores como eu que são independentes, responsáveis e conscientes. Para alguns é imperativo que exista um controlo, não é porque não se confie na pessoa é porque só assim é que é produtiva.” (entrevista 9).
--	--	--	--

			“Sim, para quem é responsável que não necessita que a controlem. Para as pessoas que não conseguem tomar decisões por si só não sei se será tão positivo.” (entrevista 10). “Sim, para alguns. Para outros essa autonomia e confiança permite que se “encostem” e façam de conta que fizeram todas as tarefas que lhe foram atribuídas. Ainda existem muitos colaboradores à espera da “hora de sair” e do “salário ao final do mês”. ” (entrevista 11).
	Condições de trabalho	Condições de trabalho	“Nem sempre.” (entrevista 1). “Claro que queremos sempre mais e melhor. Mas de momento não me queixo, ainda que, como lhe disse, possa-se sempre melhorar.” (entrevista 2). “Sim... podíamos ter mais recursos mas os que temos não são maus.” (entrevista 3). “Sim.” (entrevista 4). “Sim.” (entrevista 5). “Sim.” (entrevista 6). “Sim.” (entrevista 7). “Sim.” (entrevista 8). “Sim, penso que ninguém se pode queixar. Claro que poderíamos ter mais material mas não estamos mal a esse nível.” (entrevista 9).

			“Sim, dentro do possível.” (entrevista 10). “Sim, dentro do possível, sim. Claro que muitas vezes utilizámos as nossas próprias ferramentas e tentamos evoluir enquanto profissionais. Muitos dos recursos que temos também são pessoais, como por exemplo, computadores.” (entrevista 11).
	Felicidade, satisfação e bem-estar	Conceito	“Na minha opinião, é o profissional sentir-se bem e feliz nos seus atos diários em contexto institucional.” (entrevista 1). “Na minha opinião, é existir harmonia no local de trabalho. A existência de conflitos faz o ambiente ficar pesado, as pessoas ficam à espera da hora de sair e não se empenham tanto nas suas funções. A felicidade é também o estarmos contentes com o trabalho que fazemos diariamente, com as pessoas que cooperam connosco e com a instituição onde exercemos funções. Depois o bem-estar e a satisfação vai também de encontro com esse estado de harmonia, sendo que o bem-estar pode também ser entendido com algo relacionado com a saúde dos trabalhadores. E cada vez mais, se fala em doenças associadas ao local de trabalho.” (entrevista 2). “Acho que todos os termos estão interligados e surgem quando existe uma conexão perfeita entre trabalhadores e instituição. As pessoas não têm a necessidade de faltar e sentem-se bem a realizar as suas funções sentem-se realizadas e bem tratadas. E por isso, têm mais vontade de fazer mais e melhor.” (entrevista 3).

			“É um estado de contentamento no local de trabalho, é ter um bom ambiente, é a ausência de conflitos, é todos rumarmos para o mesmo lado, é levantar e não pensar “tenho que ir trabalhar, que seca”.... é a conjugação de tudo isto, pelo menos no meu entender.” (entrevista 4). “Para mim é importante estar bem, gostar da minha profissão e ter um bom relacionamento com todos. No fundo, a conjugação daquilo que eu sou enquanto pessoa e enquanto profissional influencia o meu estado de espírito, daí que, seja importante uma certa sintonia. Assim, penso que a conjugação desses fatores, e estando eles em equilíbrio, existe uma promoção da felicidade.” (entrevista 5). “Penso que é um sentimento de contentamento de se sentir bem naquela função e local de trabalho. Para isso é necessário harmonia e um clima de entreajuda entre todas as partes, independentemente do grau hierárquico.” (entrevista 6). “Para mim, é ser-se bem-sucedido no trabalho, ter uma boa relação com os colegas e os superiores hierárquicos, e sentir que o nosso trabalho é valorizado.” (entrevista 7). “Eu creio que esses conceitos são a combinação de fatores, nomeadamente, a realização profissional, a valorização salarial e trabalho de equipa. Assim, as pessoas sentem-se realizadas e felizes. Mas penso que para esta felicidade também conta fazermos aquilo que gostamos, e eu tenho essa sorte.” (entrevista 8). “Penso que é um conjunto de sentimentos e emoções. É estarmos bem no local de trabalho, é estarmos satisfeitos por pertencer à instituição, é ter um bom ambiente de trabalho, é ter uma equipa sempre pronta a colaborar, é ter um equilíbrio entre o que é vida profissional e
--	--	--	---

			pessoal... penso que a conjugação destas variáveis permite aos colaboradores atingir a felicidade organizacional.” (entrevista 9). “É quando trabalhar nos enche de plenitude e de satisfação pelo trabalho que efetuamos. Para isto contribui muito fazermos aquilo que gostamos e para o qual somos vocacionados. Para além disto, é também quando sabemos e sentimos que somos apoiados em situações em que precisamos desse apoio.” (entrevista 10). “Talvez felicidade organizacional seja quando estamos satisfeitos e motivados com o que desempenhamos na organização. Penso que os termos possam estar interligados, e que correspondam sinteticamente a um bom “ambiente organizacional”.” (entrevista 11).
		Atualidade do tema	“Sim, faz sentido. O problema está em colocar em prática.” (entrevista 1). “Sim, faz sentido.” (entrevista 2). “Penso que sim.” (entrevista 3). “Faz sim, uma vez que a produtividade está intimamente relacionada com o bem-estar dos colaboradores.” (entrevista 4). “Sim, porque o bem-estar e a satisfação são fundamentais.” (entrevista 5). “Na minha opinião sim...” (entrevista 6). “Acho que sim, o mundo do trabalho tem mudado bastante. Se antigamente o importante era que as pessoas realizassem o seu trabalho corretamente para que existisse lucro, hoje para

			além de existir evidentemente uma preocupação com o lucro, qualidade de produção e produção, existe cada vez mais uma preocupação com o capital humano.” (entrevista 7). “Sim, cada vez mais as empresas estão mais humanizadas.” (entrevista 8). “Sim, e creio que cada vez mais estão a ser estudadas e faladas.” (entrevista 9). “Na minha opinião sim.” (entrevista 10). “Sim, sem dúvida.” (entrevista 11).
		Medidas que promovem o bem-estar promovidas pela instituição	“Não, pelo menos que tenha conhecimento.” (entrevista 1). “Penso que algumas. A instituição promove jantares em datas festivas e outras atividades que se realizam no decorrer do horário de trabalho e que permitem sorrir para essa promoção do bem-estar, nomeadamente, aulas de pilates.” (entrevista 2). “Sinceramente, de momento, não me ocorre nenhuma...” (entrevista 3). “Que tenha conhecimento não.” (entrevista 4). “Sim, neste momento, por exemplo, existe a possibilidade dos trabalhadores participarem em sessões de pilates.” (entrevista 5). “Assim de momento, só me estou a recordar de uma... Aulas de pilates. Neste momento, a instituição permite-nos uma vez por semana termos essa atividade.” (entrevista 6).

			“Não.” (entrevista 7). “Ouvi falar que tínhamos acesso a aulas de pilates, mas sinceramente, eu não participei em nenhuma, nem se quer sei em que dias e horas é que são dadas...” (entrevista 8). “Há um tempo atrás, andava-se a promover umas aulas de pilates, mas eu não participei, nem sei se ainda está disponível o acesso às mesmas. Mas sem ser isso... temos por exemplo os jantares de natal que permitem reunir as pessoas, conviver e proporcionar bons momentos. Fora disso não é realizado nada.” (entrevista 9). “Penso que a maior medida será o “não controlo” contínuo. Não lhes é exigido um tempo determinado para cada tarefa a ser executada, isto é, “o ter que ser feito agora...”, tendo em conta que esta instituição realiza um trabalho dirigido a pessoas isso acaba por promover o bem-estar no meu entender.” (entrevista 10). “Que eu tenha conhecimento não.” (entrevista 11).
		Implicação de medidas de promoção do bem-estar na produtividade	“Haveria mais produtividade e prazer em realizar as tarefas.” (entrevista 1). “Creio que teriam impacto. Quando me sinto “bem” no meu local de trabalho, certamente, que a minha motivação vai aumentar e a vontade de fazer mais e melhor também. Por isso, acredito que a produtividade aumenta.” (entrevista 2). “Sim, sem dúvida. E não seria só na produtividade mas também no sentimento de comprometimento dos trabalhadores para com a instituição, visto que, a aplicação de medidas

			que promovam o bem-estar demonstram uma verdadeira preocupação da instituição para com as pessoas que aqui trabalham.” (entrevista 3). “(…) acho que teriam um impacto positivo para todas as partes. Todos saíamos a ganhar.” (entrevista 4). “Penso que, ao influenciarem a motivação dos trabalhadores possivelmente iriam influenciar também a produtividade. Uma vez que, quando estamos motivados temos mais vontade e prazer em realizar as tarefas, daí que, possivelmente a produtividade tivesse uma variação positiva.” (entrevista 5). “Qualquer trabalhador terá uma maior responsabilidade no trabalho se lhe forem atribuídas melhores condições ou benefícios. Daí que, o seu comportamento sofra variações. Neste sentido, penso que quando as empresas atribuem benefícios aos seus colaboradores estes ficam com um sentimento de responsabilidade que os faz retribuir e daí surge uma implicação positiva na produtividade.” (entrevista 6). “Bem parece-me lógico que influenciariam positivamente os resultados e a produtividade. Certamente que as tarefas seriam realizadas com maior brio.” (entrevista 7). “Penso que faria toda a diferença, ao aumentar a motivação iriam influenciar a produtividade. Quanto mais motivadas as pessoas estiverem mais vão fazer pela instituição. E indo mais além, até aumentaria a felicidade dos trabalhadores que consequentemente, e no meu caso em concreto seria transmitida às famílias dos nossos clientes.” (entrevista 8).
--	--	--	--

			“Ora teriam um impacto positivo, aumentariam a produtividade. Todas as pessoas querem ser bem tratadas, estimadas, sentir que a empresa se preocupa com elas enquanto profissional e enquanto pessoa. No caso específico desta instituição seria mais em qualidade e não em produtividade, falamos de um serviço prestado para pessoas. Mas de qualquer das formas, esta qualidade pode ter impacto nos números. Se tivermos “boa fama” na população mais pais querem inscrever aqui os filhos na creche e o serviço de lar, centro de dia, apoio domiciliário também acumula inscrições, nesse sentido a instituição fica a lucrar.” (entrevista 9). “No caso desta instituição não sei se se pode falar em produtividade, porque estamos a falar de um serviço realizado para pessoas que muitas vezes estão mais fragilizadas. Mas penso que quando colocadas em prática medidas de promoção do bem-estar em instituições com os mesmos serviços que esta que se pode aumentar a satisfação para utentes e funcionários. Produtividade, para mim, faz mais sentido para empresas que trabalham com matérias-primas.” (entrevista 10). “Na minha opinião, teriam um grande impacto na produtividade e não só, também teriam impacto na motivação dos colaboradores. Conseguiríamos dar mais de nós aos nossos clientes.” (entrevista 11).
		Aspetos que influenciariam a felicidade	“Se a instituição possibilitasse igualdade quer a nível monetário quer a nível de carga de trabalho.” (entrevista 1). “Naturalmente que o aumento salarial contribui. É sempre bom receber mais. Mas como disse anteriormente a felicidade baseia-se na harmonia e se existisse mais harmonia e organização penso que os níveis de felicidade seriam mais altos.” (entrevista 2).

			“Bem, o reconhecimento pelo profissional que sou contribuiria de certeza para eu estar ainda mais feliz a exercer a minha profissão. Mas existem outras medidas como, por exemplo, uma maior atenção dos superiores hierárquicos às opiniões dos trabalhadores, um aumento salarial e atribuição de formação nas áreas em que realmente tenho dificuldade.” (entrevista 3). “Bem, o que me vem logo à cabeça é algum “pilim”. (risos) Mas acho que o reconhecimento, mais preocupação e atenção às pessoas ajudaria também.” (entrevista 4). “Em primeiro lugar, eu acho que é fundamental estar bem a nível pessoal, pelo menos para mim. Depois tenho que gostar daquilo que faço e gostar do local onde faço. E depois bem, existem medidas que poderiam influenciar também esse estado, nomeadamente, medidas de promoção do bem-estar. Como por exemplo, a prática de exercício físico, que nos faz aliviar o <i>stress</i>, um bom ambiente de trabalho, promoção de momentos de confraternização da equipa.” (entrevista 5). “Um ambiente de trabalho saudável e uma melhor comunicação.” (entrevista 6). “No meu caso, se houvesse maior valorização profissional certamente me tornaria uma profissional mais feliz.” (entrevista 7). “A que mais iria influenciar era monetária, pelo menos no meu caso e por aquilo que falo com os meus colegas. Mas existem outras alternativas... até um almoço em equipa que fosse realizado com alguma frequência e que fizesse com que nos tornássemos mais unidos enquanto equipa, seria algo que nos tornaria mais felizes e saudáveis emocionalmente.” (entrevista 8).
--	--	--	--

			“Tudo o que fossem propostas para me motivarem mais e para me envolverem mais seriam muito positivo. Proporcionar um ambiente descontraído, momentos em equipa, possivelmente existia uma melhoria do ambiente de trabalho, uma maior união... talvez fosse um começo.” (entrevista 9). “No local de trabalho existem várias variáveis que influenciam a forma como encaramos cada dia, mas a promoção de medidas que fortalecessem o espírito de equipa, o ambiente de trabalho possivelmente aumentariam a motivação e satisfação das pessoas.” (entrevista 10). “O que melhoraria a minha felicidade no trabalho seria um aumento salarial, uma estimulação do trabalho em equipa, melhor ambiente de trabalho, mais motivação e mais compreensão e atenção dos superiores hierárquicos.” (entrevista 11).
		Feliz	“Sim, posso dizer que sim.” (entrevista 1). “Bem, posso-lhe dizer que não me sinto feliz, mas também não me sinto infeliz. (sorriso)” (entrevista 2). “Sim.” (entrevista 3). “Pessoalmente sim, profissionalmente nem sim nem não.” (entrevista 4). “Sim, na maioria dos dias. A felicidade em geral é uma junção dos dois mundos o pessoal e o profissional, e há que ter isso em conta.” (entrevista 5). “Sim.” (entrevista 6).

			“Sim. (sorriso)” (entrevista 7). “Sim. (sorriso)” (entrevista 8). “Sim, tenho a sorte de ter uma vida estável pessoalmente e de fazer aquilo que mais gosto profissionalmente.” (entrevista 9). “Sim, pode dizer-se que me sinto feliz e de alguma forma sinto-me realizada. (sorriso)” (entrevista 10). “Sim. Mas ainda não me sinto no “auge” enquanto profissional.” (entrevista 11).
--	--	--	--